

WILEY

你正拿着的是一本指导手册，它可以帮助那些梦想家、游戏规则改变者和挑战者颠覆陈旧的商业模式，同时设计未来的企业。

经典重译版

Business Model Generation

商业模式新生代

[瑞 士] 亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）
[比利时] 伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur） 著

黄涛 郁婧 译 会杰 审校




机械工业出版社
China Machine Press

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com



华章经管

WILEY

你正拿着的是一本指导手册，它可以帮助那些梦想家、游戏规则改变者和挑战者颠覆陈旧的商业模式，同时设计未来的企业。

经典重译版

Business Model Generation

商业模式新生代



[瑞 士] 亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）
[比利时] 伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur） 著

黄涛 郁婧 译 会杰 审校

机械工业出版社
China Machine Press



华章经管

WILEY

你正拿着的是一本指导手册，它可以帮助那些梦想家、游戏规则改变者和挑战者颠覆陈旧的商业模式，同时设计未来的企业。

经典重译版

Business Model Generation

商业模式新生代

[瑞 士] 亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）
[比利时] 伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur） 著

黄涛 郁婧 译 会杰 审校



机械工业出版社
China Machine Press

商业模式新生代（经典重译版）

Business Model Generation

（瑞士）亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）

（比利时）伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）　著

黄涛　郁婧　译

ISBN：978-7-111-54989-5

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

商业模式创新社区的七张面孔

内容

画布

- 商业模式的定义
- 九大模块
- 商业模式画布

类型

- 分拆商业模式
- 长尾商业模式
- 多边平台商业模式
- 免费的商业模式
- 开放式的商业模式

设计

- 客户洞察
- 构思
- 视觉化思考
- 模型构建
- 讲故事
- 场景

战略

- 商业模式环境：背景、设计动力和限制
- 评估商业模式
- 从商业模式的视角看蓝海战略
- 管理多种商业模式

流程

商业模式设计流程
展望
展望
编后语
本书从何而来
参考文献

请访问商业模式中心

www.BusinessModelHub.com（英文）

你是否具有企业家精神？

是____ 否____

你是否不断地思考创造价值和新的商业模式？或不断地思考如何改进或改革你的企业？

是____ 否____

你是否正试着寻找具有创造性的做生意的新方式，以替换陈旧过时的方式？

是____ 否____

如果你对以上任何一个问题的
答案是“是”，
那么欢迎加入我们！

你手中正握着一本为梦想家、游戏规则改变者、陈旧商业模式的挑战者和未来企业的设计者准备的实操手册。这是一本写给商业模式时代的书。

如今，数不清的新商业模式不断涌现。全新的产业在形成，旧的产业在崩塌。不断涌现的新商业模式正在挑战保守的旧模式，而这些旧模式中有一部分也在脱胎换骨后完成重塑。

在你的想象中，你的企业在未来两年、五年或十年之后会采用何种商业模式？你会是主流玩家之一吗？你是否要面对那些炫耀着令人敬畏的新商业模式的竞争对手？

本书将带你深刻领会商业模式的本质。书中对传统商业模式和最尖端的新商业模式以及它们的机制、创新技术做出了描述，介绍了在激烈的竞争环境中使用自己的商业模式的方法、如何为自己的企业重新设计商业模式的方法。

你一定已经注意到，这不是一本典型的战略或管理书籍。我们设计本书，旨在以快速、简便且直观的方式，向你传达你必须知道的内容。书中案例均以图形化的形式呈现，配上各种练习和情境讨论，你可以边学边用。我们不是要写一本关于商业模式创新的传统书籍，我们是在尝试为有远见卓识的人，改变游戏规则的人，致力于挑战过时的商业模式、设计未来企业的人设计一套实用的指南。我们也努力创造一本漂亮的图书以增强你的“消费”带来的愉悦。我们希望你享受使用它的过程，就如同我们享受创造它的过程。

本书有一个配套的在线交流社区（这对于本书的创作而言也是必须的，你后面就会发现这一点）。由于商业模式创新是一个迅速发展的研究领域，你可能不满足于本书的内容，并希望在网络上找到新的工具。请加入由参与本书编写的商业实践者和研究者组成的全球社区。在那里，你可以参加关于商业模式的讨论，从其他人领悟到的内容中学习，并尝试作者提供的新的商业模式工具。请登录商业模式在线互动平台：www.BusinessModelGeneration.com/hub。

商业模式创新并非新生事物。早在1950年大来卡（Diners' Club）推出信用卡时，它就在实践着商业模式创新。施乐（Xerox）同样如此，它在1959年推出了复印机租赁业务和逐页计费系统。事实上，我们可以将商业模式创新的历史一直追溯到15世纪，那时约翰内斯·古登堡（Johannes Gutenberg）为其发明的机械印刷设备寻找用武之地。

如今，创新商业模式对产业版图的改变之大、之快却是史无前例的。对企业家、经理人、咨询顾问及学者而言，正是理解这场非凡的进化所产生的影响的大好时机。现在是时候去理解并系统地解决商业模式创新带来的挑战了。

最终，商业模式创新是为了给企业、客户和社会创造价值，是为了淘汰落后的模式。有了iPod数字媒体播放器和iTunes网上商店，苹果公司开辟了一个具有创造性的新商业模式，将公司转变为在线音乐领域的领军力量。Skype运用点对点网络技术（peer-to-peer），以一个创新性的商业模式为我们带来了极其廉价的全球语音通信资费以及Skype用户之间的免费通话。它目前已经成为世界上最大的国际语音通信运营商。Zipcar将城市居民从车主的单一身份中解放出来，在一套基于费用的会员制管理系统下，提供兼职或全职的按需汽车租赁服务。这一商业模式同时迎合了不断增加的用户需求和愈加紧迫的环境问题。通过一个创新性的商业模式，孟加拉乡村银行（Grameen Bank）使得面向穷人的小额贷款流行起来，从而缓和了贫困带来的问题。

但我们如何才能够系统地创造、设计以及使用这些强大的新商业模式呢？我们如何去质疑，挑战以及改变旧的、过时的商业模式？我们如何将具有远见的理念转化为改变游戏规则的商业模式，以挑战既有的模式——或者使我们自己的商业模式更加有活力？本书的写作意图便是向你提供以上问题的答案。

实践胜于说教，因此我们在编写本书的过程中运用了一种新的模式。商业模式创新社区的470位成员向本书贡献了他们的案例、经历，以及他们对本书手稿的评价，而我们也用心地接纳了他们的反馈。关于我们编写本书的经验，详见本书最后一个章节。



企业高管

让-皮埃尔·科尼

（Jean-Pierre Cuoni）

主席/EFG国际

让-皮埃尔·科尼是EFG国际的主席，EFG国际是一家拥有着行业内最具创新性的商业模式的私人银行。通过EFG，他极大地转变了传统的银行、客户以及客户经理之间的关系。在一个有着成熟玩家的保守的行业当中，设计、搭建并实施一个创新的商业模式，是一门艺术，这一系列动作同时也使得EFG国际成功跻身业内增长最快的银行之列。



达芬·迈尔

（Dagfinn Myhre）

商业模式研究和创新负责人/Telenor

专注领域：以正确的商业模式利用最先进的科技

达芬领导着全球十大移动通信运营商之一的挪威电信公司的一个事业部。通信产业是一个要求不断创新的产业，达芬的创新精神帮助挪威电信公司识别并理解了一种可持续的商业模式，使得最新技术进步的潜能得以被利用。通过对关键行业趋势的深度分析，以及开发和运用最前沿的分析工具，达芬的团队探索出了新的商业概念和机遇。



企业家

马里耶勒·西格斯

（Mariellle Sijgers）

企业家/CDEF控股公司

专注领域：找到未被满足的客户需求，并围绕这些需求建立新的商业模式

马里耶勒·西格斯是一位成熟的企业家。她与商业伙伴罗纳德·霍夫（Ronald van den Hoff）一起，以一个创新的商业模式撼动了整个会议、会展及酒店行业。遵循着未被满足的客户需求这一思路，这对搭档创造了许多新的概念，诸如seats2meet.com，使得非常规地区的突发会展预订成为可能。西格斯和霍夫不断地思考着新的商业模式概念，并将其中最具发展前景的概念做成企业。



投资人

格特·斯蒂恩斯

（Gert Steens）

总裁兼投资分析师/Oblonski有限公司

专注领域：投资有着最具竞争力商业模式的企业

格特的职业就是识别最优秀的商业模式。投资错误的企业和错误的商业模式将使得他的客户蒙受数百万欧元的损失，同时毁掉他的声誉。理解新的创新商业模式已经变成他工作的核心部分。他的分析远远超出寻常的金融分析，而是通过对商业模式的比较确定企业的战略差异，从而找出竞争优势的差异。格特一直在寻求有创新的商业模式。



顾问

巴斯·范·奥斯特胡特

（Bas van Oosterhout）

高级咨询师/凯捷咨询

（Capgemini Consulting）

专注领域：帮助客户发现其商业模式中的问题，并帮助他们构思和建立新的商业模式

巴斯是凯捷咨询商业创新团队的一员。他和他的客户，都热衷于通

过创新来提升绩效和加强竞争力。由于与其客户项目的强相关性，商业模式创新社区如今已经成为了他工作中的核心部分。他的目标就是以新的商业模式，从构思能力层面到理念实施层面，为客户提供引导和帮助。为了实现这样的目标，不论什么行业，巴斯凭借的是他对最强大的商业模式的理解。



设计师

特里什·帕帕达克斯

（Trish Papadakos）

独资企业主/the institute of you公司

专注领域：找到正确的模式去启动一个创新的产品

特里什是一位富有天分的年轻设计师，她尤其善于捕捉一个理念的精髓并运用于客户沟通中。目前她正致力于实现自己的一个服务于职业转型人群的商业理念。经过几个星期的深度研究，她已经进入了设计环节。特里什知道要想将她的服务构想推上市场必须找到一个合适的商业模式。她了解客户所面临的问题，这是她作为设计师每天需要解决的问题。但由于她缺乏商科教育背景，她需要专业词汇和工具以助于了解问题的全局。



良心企业家

伊卡柏·卡迪尔

（Iqbal Quadir）

社会企业家/格莱珉电话公司

（Grameen Phone）创始人

专注领域：利用创新商业模式带来积极的社会变革及经济变革

伊卡柏在不断地寻找具有巨大社会影响力的创新商业模式。他的变革模型帮助超过1亿的孟加拉人通过运用孟加拉乡村银行的小额贷款网络享受到了电话服务。如今他正在寻求一种新的模式，为穷人带去价格可承受的电力能源。作为麻省理工列格坦中心的负责人，他将通过创新商业模式，促进技术授权成为经济和社会发展的渠道。

内容



本书分为五章：❶商业模式画布，描述、分析及设计商业模式的工具；❷商业模式类型，基于领先的商业思想家提出的概念；❸帮助设计商业模式的技巧；❹透过商业模式诠释战略；❺设计创新商业模式的普适流程，结合了本书中的全部概念、技巧和工具。●最后一章提供了可供未来探索的五个商业模式主题。○编后语为读者提供了本书编制过程一瞥。

画布



商业模式画布

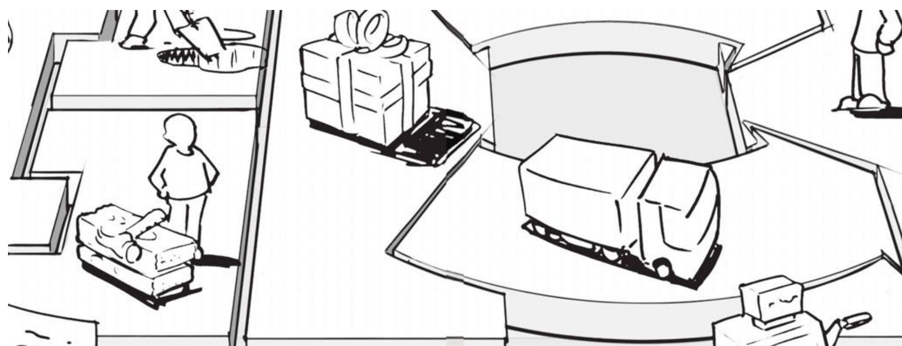
The Business Model Canvas

我们需要一种统一的语言，用以直观地描述、评估并改变一个商业模式。

商业模式的定义

九大模块

商业模式画布



商业模式的定义

一个商业模式描述的是一个组织创造、传递以及获得价值的基本原理。

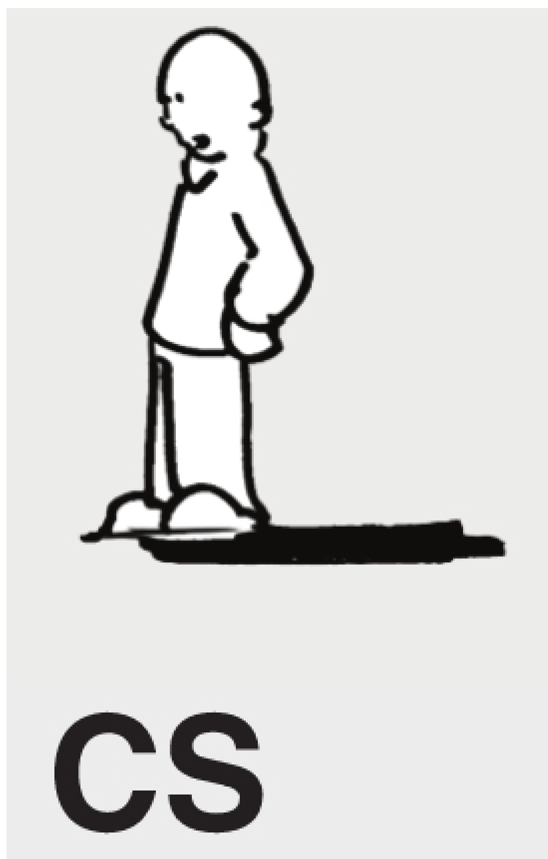
任何好的关于商业模式创新的讨论、会议及研讨的起点都应该是基于对一个商业模式本质的共识性的理解。我们需要一个人人都能理解的对于商业模式的定义：一个可以使描述和探讨变得容易的定义。我们需要从相同的起点和相同的事物开始讨论。确定这样一个定义的挑战是，它既要简单、有效、直观、易理解，又不能因过于简化而降低了其描述真实企业运行环境下的复杂情况的能力。

在接下来的篇幅中我们提供了一个商业模式的定义方式，你可以通过它来描述和分析各种商业模式、你所在的组织、你的竞争者以及其他的企业。这种定义方式已经被世界范围内的很多组织应用和检验过了，其中包括IBM、爱立信、德勤、加拿大公共服务及政府服务部。

这种定义方式可以成为一种通用语言，使你得以简单地描述和操控商业模式以创造新的战略选择。离开了这样一种通用的语言，很难系统地去挑战某一个商业模式假设并成功地创造一个新的模式。

我们相信要描述一个商业模式，可以很好地通过构成它所需的九大模块来完成，这九大模块可以展示出一家公司寻求利润的逻辑过程。这九大模块涵盖了一个商业体的四个主要部分：客户、产品或服务、基础设施以及金融能力。商业模式就像一幅战略蓝图，可以通过组织框架、组织流程及组织系统来实施。

九大模块



1 客户细分

customer segments

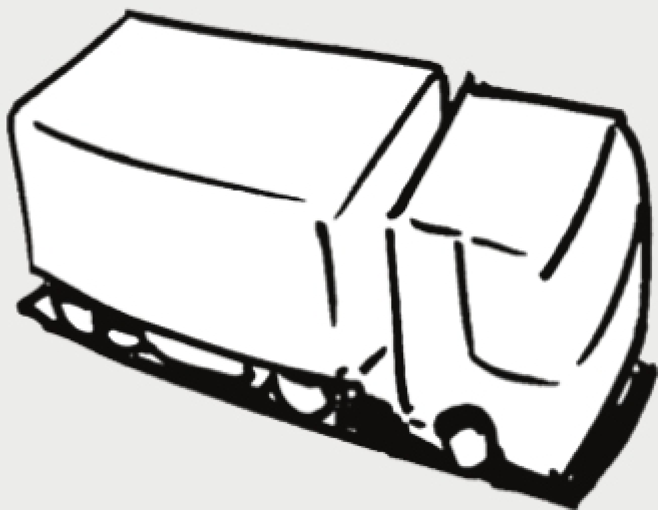
任何一个组织都会服务于一个或多个客户群体。



2 价值主张

value propositions

一个组织的价值主张在于解决客户的问题和满足客户的需求。



3 渠道通路

channels

价值主张通过沟通、分发以及销售渠道传递给客户。



4 客户关系

customer relationships

客户关系以客户群体为单位建立和维护。



5 收入来源

revenue streams

收入来源于将价值主张成功地提供给客户。



6 核心资源

key resources

核心资源是指为实现上述各项元素的供给和交付而必需的资源。



7 关键业务

key activities

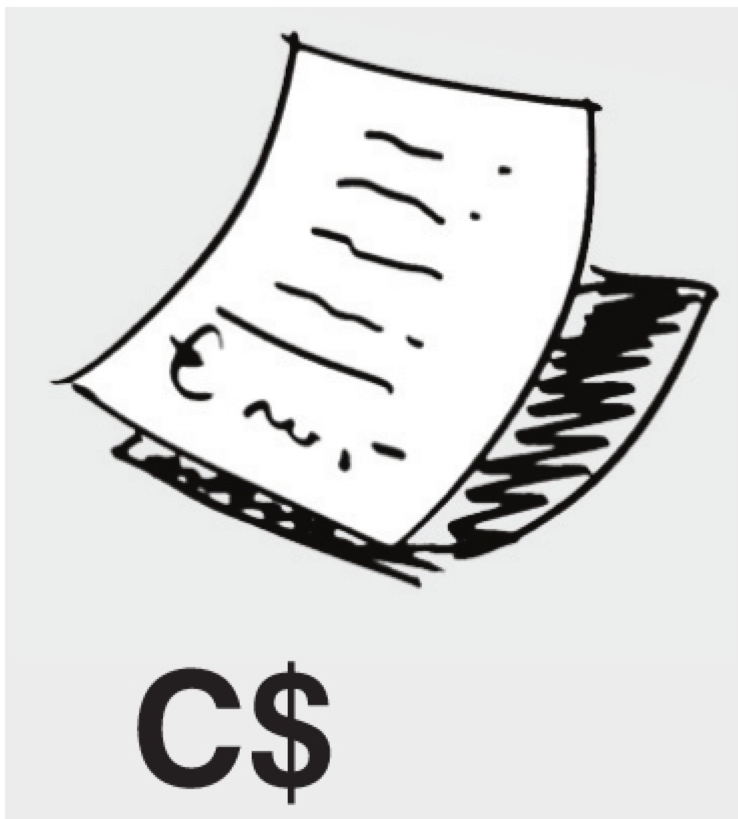
为实现供给和交付所需完成的关键业务活动。



8 重要合作

key partnerships

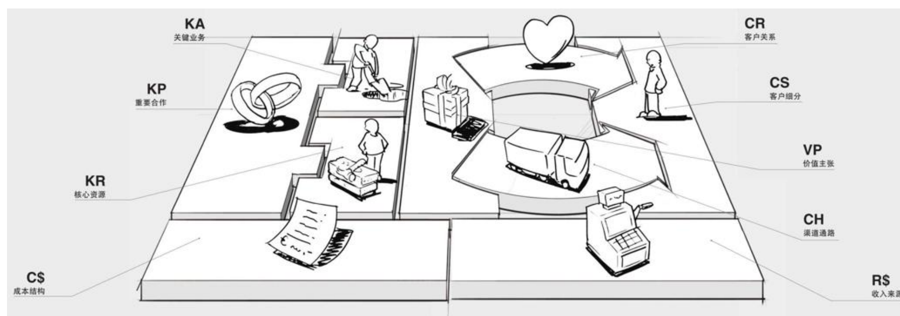
部分活动需要外包，部分资源需要从其他企业获得。



9 成本结构

cost structure

成本结构取决于经济模式中的各项元素。



1　CS

客户细分（*customer segments*）

客户细分这一模块描述了一家企业想要获得的和期望服务的不同的目标人群和机构。

客户是任何一个商业模式的核心。没有（能带来利润的）客户，没有哪家公司可以一直存活下去。为了更好地满足客户，企业应按照他们的需求、行为及特征的不同，将客户分成不同的群组。一个商业模式可以服务于一个或多个或大或小的客户群体。但一个组织需要谨慎地去选择服务于哪一个客户群体，以及忽略哪一个客户群体。这一点一旦决定，就要根据对这些群体个性化需求的深度理解而设计商业模式。

细分客户群体的条件：

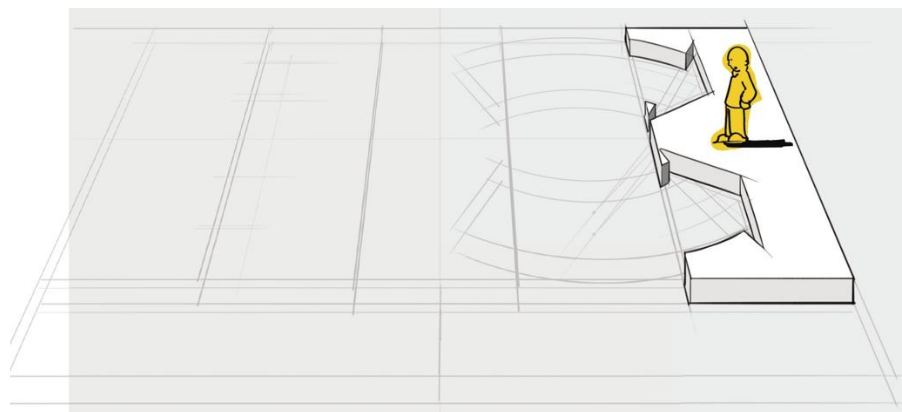
·他们的需求催生了一项新的供给；

·需要建立一个新的分销渠道；

·需要建立一套新的客户关系类型；

·他们产生的利润率显著不同；

·他们愿意为某方面的特殊改进而买单。



我们在为谁创造价值？

谁才是我们最重要的客户？

客户群体的划分有不同的方式。

例如：

大众市场（mass market）

基于大众化市场的商业模式不会区分客户群体。它们的价值主张、分销渠道、客户关系聚焦于一个庞大的、有着广泛的相似需求和问题的客户群。这种商业模式常见于消费电子产业。

小众市场（niche market）

目标为小众市场的商业模式迎合的是某一个具体的、专门的客户群体。其价值主张、分销渠道和客户关系皆是根据某一小众市场的具体需求量身打造的。这样的商业模式常见于供应商—采购商关系中，如很多汽车零部件制造商强依赖于来自主流汽车制造商的采购。

求同存异的客户群体（segmented）

有的商业模式面向的是有着些许区别的需求和问题的多个细分市场。银行的零售部门，如瑞士信贷集团（Credit Suisse），从它庞大的客户群中划分出以下两个群组：个人资产在10万美元以下的群体、个人资产超过50万美元的一个小众群体。这两个群体的客户有着相似却不同的需求和问题。这一划分影响着瑞士信贷集团的商业模式中的其他模块，如价值主张、分销渠道、客户关系以及收益来源。再比如微型精密仪器（Micro Precision Systems），一家专业提供微型机械的设计和生产方案的外包公司，拥有三个客户群体——钟表产业、医药产业和工业自动化部门。它对于每一个客户群体都提供稍有区别的价值主张。

多元化的客户群体（diversified）

一个面向多元化客户的组织服务的是两个需求和问题迥异的客户群体。例如，2006年亚马逊（Amazon.com）决定通过销售其“云计算”服务来使其零售业务多元化：在线存储空间和服务器点播使用。至此，亚马逊开始了面向一个全新的客户群体的自我塑造——互联网公司，即提出了一项全新的价值主张。这一多元化改革的战略依据在于亚马逊强大的IT设备，可同时满足它们的零售商终端和新的云计算服务业务。

多边平台（多边市场）（multi-sided platforms/multi-sided markets）

有的组织服务的是两个或多个相互独立的客户群体。比如一家信用卡公司，既需要一个基数庞大的持卡人群体，又需要一个庞大的接受卡片的商家群体。同样地，一家提供免费报纸的企业，一方面需要一个庞大的读者群体来吸引广告商家，另一方面也需要广告商家来为报纸的生产和分销买单。这两个客户群体对于这个商业模式而言都是至关重要的（更多关于多边平台的内容详见此处）。

2　VP

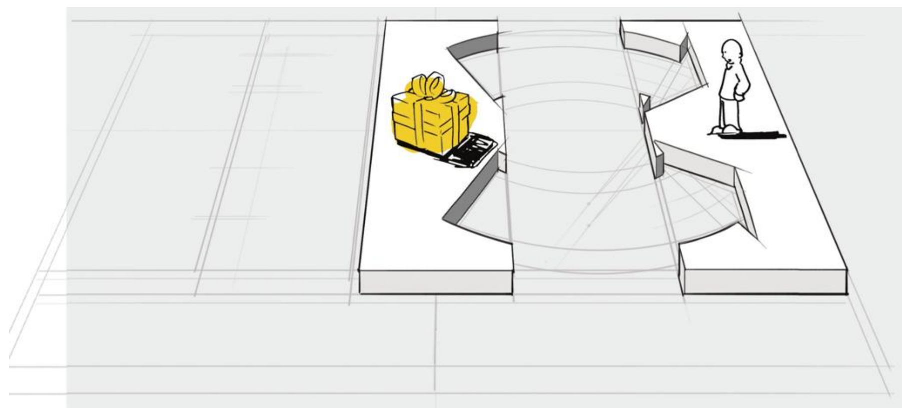
价值主张（*value propositions*）

价值主张这一模块描述的是为某一客户群体提供能为其创造价值的产品和服务。

价值主张是客户选择一家公司而放弃另一家的原因，它解决了客户的问题或满足其需求。每一个价值主张就是一个产品和（或）服务的组合，这一组合迎合了某一客户群体的要求。从这个意义上说，价值主张就是一家公司为客户提供的利益的集合或组合。

价值主张可以是创新性的，并带来一种新的或革命性的产品或服

务，也可以是与既有的产品或服务相似，但增添了新的特点和属性。



我们要向客户传递怎样的价值？

在我们的客户所面对的问题中，我们需要帮助解决哪一个？

我们需要满足的是客户的哪些需求？

面向不同的客户群体，我们应该提供什么样的产品和服务的组合？

一个价值主张通过针对某个群体的需求定制一套新的元素组合来为该群体创造价值。所创造的价值可以是数量上的（如价格、服务响应速度等），也可以是质量上的（如设计、客户体验）。

以下是一份对有益于客户价值创造的因素的不完全的罗列。

创新（newness）

有的价值主张满足的是客户之前未曾察觉的全新的需求，因为之前并没有类似的产品或服务存在。这一类经常，但并非总是与科技相关。比如手机，在移动通信中创造了一个新的产业。另外，诸如合乎伦理的投资基金之类的产品就无关乎新科技。

性能（performance）

改进产品或服务的性能是一项传统而普遍的创造价值的方式。个人计算机产业一直以来便采用这种方式，即不断向市场提供性能更加强大的计算机。但增进性能是有局限性的。例如近几年，个人计算机在计算速度、存储空间和制图能力方面的改进已经无法拉动客户需求的增长了。

定制（customization）

针对某些客户或客户群体的某项需求提供定制的产品或服务能够创造价值。最近几年，大规模定制（mass customization）和客户参与创造（co-creation）的生产方式凸显了其重要性。这种方式在提供了定制化的产品或服务的同时，保持了生产规模化的经济性。



保姆式服务（getting the job done）

简单地帮客户完成任务也可以创造价值。劳斯莱斯公司就非常了解

这一点：作为它们的客户，各家航空公司飞机引擎的制造和维护由它们全权负责。这样的安排使得航空公司得以专心于航线管理。作为回报，航空公司劳斯莱斯公司的飞机引擎是按小时收费的。

设计（design）

设计是一个重要但很难量化的元素。一个产品可能由于其出色的设计而鹤立鸡群。在时尚产业和消费电子产业，设计对于价值主张而言尤其重要。

品牌/地位（brand/status）

客户可以简单地通过使用和展示某一品牌而获得价值。例如，佩戴一块劳力士手表，彰显了财富。此外，滑板玩家会穿着某地下品牌的最新款来显示他们的“时尚”。

价格（price）

以更低的价格提供相同的价值是满足价格敏感型客户群体的需求的普遍方式。但低价格主张对于商业模式的其他模块都有着重要的影响。廉价航空，如西南航空公司、易捷航空公司（Easyjet）和瑞安航空（Ryanair）都专门设计了一整套商业模式来实现低成本飞行。另一个基于价格的价值主张的例子就是Nano，一款由印度塔塔集团设计和生产的新车。这款车以其惊人的低价催生了印度一个全新的私家车主群体。越来越多的免费产品和服务正在向各种各样的产业渗透。免费产品包括免费的新闻、免费的邮箱服务、免费的手机服务和很多其他的免费服务（更多关于免费的商业模式的内容详见此处）。

缩减成本（cost reduction）

帮助客户节约成本是创造价值的重要方式。例如，Salesforce.com提供客户关系管理（customer relationship management, CRM）的托管应用软件。这为购买软件的用户免去了购买、安装和操作自有客户关系管理（CRM）软件的成本与麻烦。

风险控制（risk reduction）

为客户购买的产品或服务降低风险，能够为其创造价值。对于一个二手车买家而言，一年内保修的政策为买家降低了购车后的故障和维修风险。（签署）服务级别协议（service-level）为购买外包IT服务的客户降低了一部分风险。

可获得性（accessibility）

帮助客户获得之前他们无法获得的产品和服务也是创造价值的方式。这一方式可能得益于商业模式的创新、科技的创新，或两种创新共同作用的结果。例如，奈特捷公司（NetJets）使得合伙购买私人飞机这种方式流行起来。奈特捷公司这一创新性的商业模式，让大多数之前无力承担的个人和企业拥有了私人飞机。共同基金（mutual fund）提供了另一个通过增加可获得性而为客户创造价值的实例。这一颇具创造性的金融产品使得资本量很小的投资者也可以做到多元化的投资组合。

便利性/实用性（convenience/usability）

让产品使用起来更方便或操作起来更简单也可以创造相当大的价值。通过iPod和iTunes，苹果公司为客户提供了数字音乐从搜索、购买，到下载和使用一整套前所未有的便捷体验。苹果也因此主导了整个数字音乐市场。

渠道通路（*channels*）

渠道通路这一模块描述的是一家企业如何同它的客户群体达成沟通并建立联系，以向对方传递自身的价值主张。

与客户的交流、分销和销售渠道构成了一个企业的客户交互体系。渠道通路在客户体验中扮演着重要角色的客户触点（touch points）。渠道通路的作用包括以下几点：

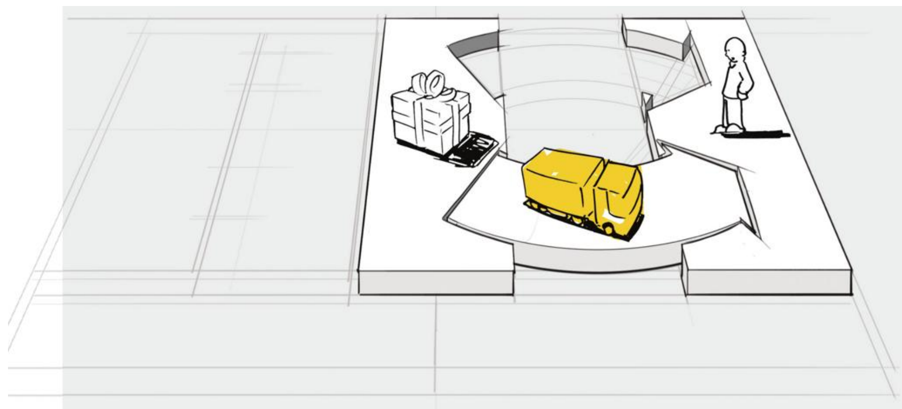
·使客户更加了解公司的产品和服务；

·帮助客户评估一家公司的价值主张；

·使得客户得以购买某项产品和服务；

·向客户传递价值主张；

·向客户提供售后支持。



我们的客户希望以何种渠道与我们建立联系？

我们现在如何去建立这种联系？

我们的渠道是如何构成的？哪个渠道最管用？

哪些渠道更节约成本？

我们如何将这些渠道与日常客户工作整合到一起？

每一个渠道都可划分为五个相互独立的阶段。每一个渠道都覆盖了其中几个或全部五个阶段。我们可以将渠道划分为直接和间接的渠道，或者划分为自有的和合作方的渠道。

要将一种价值主张推向市场，找到正确的渠道组合并以客户喜欢的方式与客户建立起联系显得至关重要。一个组织可以选择使用自有渠道来与它的客户建立联系，也可以选择合作方的渠道，或者两者兼用。自有渠道可以是直接的，比如内部销售团队或者网站，它们也可以是间接的，如该组织名下的或负责运营的零售商店。合作方渠道是间接的，并且范围很广，比如批发分销渠道、零售渠道或者合作方运营的网站。

使用合作方渠道导致利润更低，但这些渠道可以帮助一个组织扩张客户的范围，并且从合作方的强项中获益。自有渠道尤其是直接的自有渠道利润较高，但渠道本身的建立和运营成本也会很高。难点在于，整合各种类型的渠道，并找到最佳平衡，以创造最佳的客户体验和最大化的收益。

渠道类型			渠道阶段				
自有渠道	直接	销售人员	1. 知名度 我们如何扩大公司产品和服务的知名度？	2. 评价 我们如何帮助客户评价我们的价值主张？	3. 购买 客户如何能够购买到我们的某项产品和服务？	4. 传递 我们如何向客户传递我们的价值主张？	5. 售后 我们如何向客户提供售后支持？
自有渠道	直接	网络销售					
自有渠道	间接	自有商铺					
合作方渠道	间接	合作方商铺					
合作方渠道	间接	批发商					

4 CR

客户关系（*customer relationships*）

客户关系模块描述的是一家企业针对某一个客户群体所建立的客户关系的类型。

企业需要明确：对每一个客户群体欲建立何种关系类型。从靠人员维护的客户关系，到自动化设备与客户间的交互，都属于客户关系范畴。客户关系可能是由以下动机驱动的：

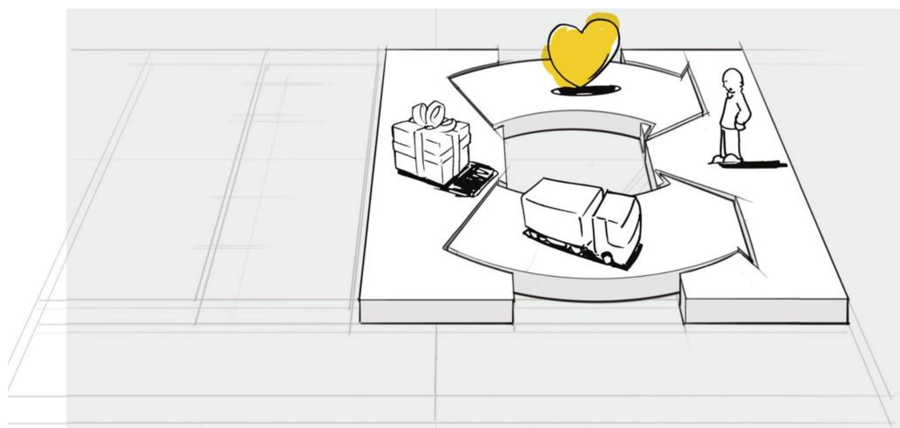
·开发新的客户；

·留住原有客户；

·增加销售量（或单价）。

例如，在移动互联网发展的早期，运营商的客户关系就是被诸如免费移动电话这类进攻型的策略所驱动。当市场趋于饱和，运营商便聚焦于增加客户忠诚度和提升单位客户的平均收益。

由商业模式决定的客户关系将对整体的客户体验产生深刻的影响。



我们的每一个客户群体期待与我们建立并保持何种类型的关系？我们已经建立了哪些类型的关系？这些关系类型的成本如何？这些客户关系类型与我们商业模式中其他的模块是如何整合的？

我们将客户关系分为几种类型，这些类型可能同时存在于企业与某个客户群体的客户关系中。

私人服务（personal assistance）

这种客户关系是基于人际互动的。客户可以与客户代表进行交流并在销售过程中以及购买完成之后获得相应的帮助。这种互动可以发生在购买的现场，通过呼叫中心、电邮或其他渠道进行。

专属私人服务（dedicated personal assistance）

这种客户关系要求为每一个客户指定一个固定的客户经理。这是一种最深层的最私人的客户关系类型，通常需要很长时间的积累。例如，私人银行服务，为高净值客户指定专门的银行经理。类似的客户关系可以在其他行业中找到，比如大客户经理负责维系与重要客户的私人关系。

自助服务（self-service）

在这种客户关系中，企业无须直接维护与客户的关系。企业只需为客户提供一切自助服务所需要的渠道。

自动化服务（automated services）

此类型的客户关系将相对复杂的客户自助服务形式与自动化流程相结合。例如，个人在线资料使得客户可以获得定制化的服务。自动化服务可以识别客户身份及其特点，并符合预订单和交易内容的信息。最好的自动化服务可以模仿人际关系交往（比如推荐书或电影）。

社区（communities）

企业开始越来越多地使用用户社区来融入客户以预判市场未来发展的方向，也越来越多地促进社区中成员之间的联系。许多企业都提供在线社区，供用户交流知识，帮助彼此解决问题。社区同样可以帮助企业更好地了解它们的客户。制药行业巨头葛兰素史克（GlaxoSmithKline）在推出非处方减肥产品奥利司他（alli）之初，就同时发布了该产品的用户专属在线社区。

葛兰素史克想要更加了解体重超重的成年人所面临的挑战，同时更好地管理客户预期。

与客户协作，共同创造（co-creation）

更多的企业开始超越传统的买卖关系，与客户合作共同创造价值。亚马逊（Amazon.com）邀请其客户撰写书评，如此就为其他书友创造了价值。有的企业吸引用户来帮助他们共同设计有创造性的新产品。其他的，如YouTube.com，向用户征集内容再向公众播放。

5　R$

收入来源（*revenue streams*）

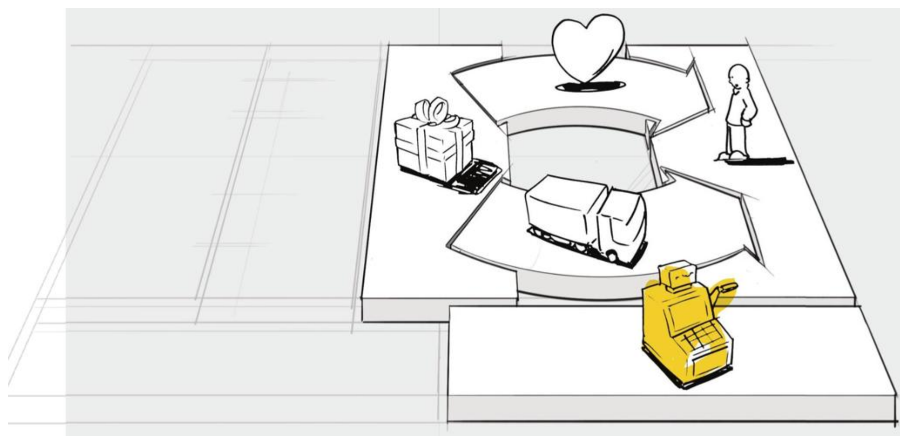
收入来源这一模块代表了企业从每一个客户群体获得的现金收益（须从收益中扣除成本得到利润）。

如果说客户构成了一个商业模式的心脏，那么收益来源便是该商业模式的动脉。一家企业需要自问，每一个客户群体真正愿意为之买单的究竟是什么？成功地回答这一问题可以使得企业在每一个客户群体中获得一两个收益来源。每一个收益来源中可能包含不同的价格机制，比如固定目录价、议价、竞价、根据市场浮动的价格、根据购买数量浮动的价格，以及收益管理系统（定价）。

一个商业模式可能包含的收益来源分为以下两种不同的类型：

（1）交易收入由客户一次性支付产生；

（2）持续收入：因向客户传递了新的价值主张或提供了售后支持而带来的客户持续支付。



究竟何种价值是让我们的客户真正愿意为之买单的？客户目前正在为之买单的价值主张是哪些？客户目前使用的支付方式是什么？他们更愿意使用的支付方式是什么？每一个收益来源对于总体收益贡献的比例是多少？

创造收入来源的方式有很多种：

资产销售（asset sale）

最普遍被认知的收入来源就是实物产品所有权的出售。亚马逊通过网站销售图书、音乐、消费类电子产品等商品。菲亚特销售汽车给消费者，消费者可以自由地驾驶、转卖甚至是毁坏。

使用费（usage fee）

这一收入来源是因对某种具体服务的使用而产生的。对该服务使用得越多，消费者支付的就越多。电信运营商根据用户使用电话的分钟数收费；宾馆根据客人房间使用天数收费；快递公司把包裹从某地投送到另一地，并向客户征收每个包裹的费用。

会员费（subscription fees）

这种收入来源通过向用户销售某项服务持续的使用权限实现。一个健身房向用户销售月卡或年卡以限定会员对健身器材的使用时限。网络游戏魔兽世界的联机游戏用户每月要缴纳一定的会费。诺基亚的音乐播放软件“Comes with Music”的用户通过缴纳会费获得试用一个音乐库的使用权。

租赁（lending/renting/leasing）

这种收入来源产生于：将某一特定资产在某一个时期专门供给某人使用并收取一定费用。对出租者而言，这种做法提供的是经常性收入。同时对于租赁者而言，只需要承担一个限定时间内的费用而无须承担整个所有权所耗费的成本。Zipcar.com就是一个很好的例子。该公司在北美的城市地区为客户提供以小时计算的租车服务。Zipcar.com的服务使得许多人决定租车而不再购买汽车。

许可使用费（licensing）

这种收入来源来自：向用户授予某种受保护知识产权的使用权，并向其收取许可使用费。许可使用费使得资源持有者无须生产产品或进行任何商业化操作，而仅凭其对资源的所有权获取收益。许可使用费在传媒行业十分常见，内容所有人会持有版权，但是将使用权提供给第三方。相似地，在科技产业中，专利持有者将专利使用权提供给其他公司

使用并收取专利使用费。



经纪人佣金（brokerage fees）

这一收入来源于向双方或多方提供的中介服务。例如，信用卡发卡机构针对每一笔交易向商家和持卡人按交易额度的一定百分比收取费用。房产中介或房产经纪人会因每次成功地促成了一对买家和卖家而获得佣金。

广告费（advertising）

这种收入来源来自为某种产品、服务或品牌做广告的费用。传统的传媒业和活动策划的收入很大程度上依赖于广告上的收入。近些年其他产业，包括软件业和服务业，也开始更多地依赖于广告收入。

每一种收入来源可能有着不同的定价机制。定价机制的选择可能在

所创造收入的结果上产生巨大的不同。主要的定价机制有两种：固定价格和浮动价格。

定价机制

固定价格 基于静态变量预定的价格		浮动价格 价格依据市场条件变化	
目录价	对个别产品、服务或其他价值主张设定的固定价格	谈判（议价）	双方或多方的价格谈判，取决于谈判各方的谈判能力或技巧
基于产品特性的	基于某项价值主张的数量或质量的定价	收益管理	价格取决于库存及发生购买的时间（通常用于易耗资源，如宾馆房间和航班机位）
基于客户群的	基于某一客户群体的类型和特征的定价	实时市场价格	价格根据需求变化动态变动
基于数量的	基于购买数量的定价	拍卖	根据竞价的结果决定

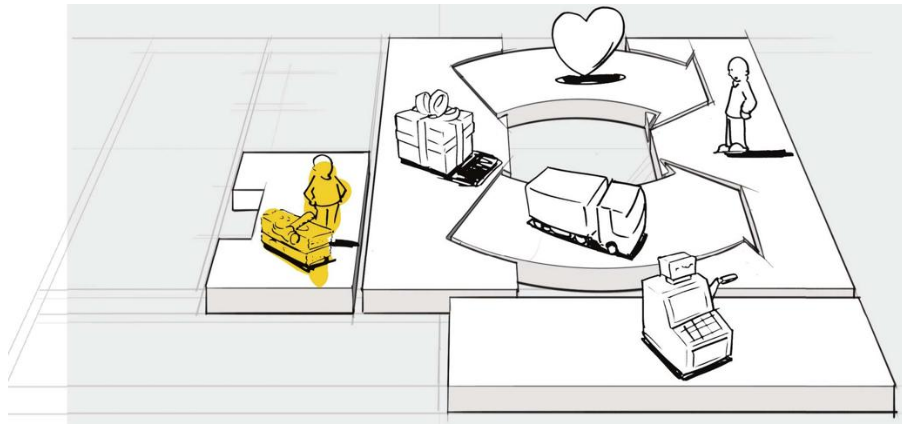
6　KR

核心资源（*key resources*）

核心资源这个模块描述的是保证一个商业模式顺利运行所需的最重要的资产。

每一种商业模式都需要一些核心资源。这些资源使得企业得以创造并提供价值主张，获得市场，保持与某个客户群体的客户关系并获得收益。不同类型的商业模式需要不同的核心资源。一个微芯片制造商需要的是资本密集型的生产设备，而微芯片的设计则更聚焦于人力资源。

核心资源可包括实物资源、金融资源、知识性资源以及人力资源。核心资源可以是自有的，也可以通过租赁获得，或者从重要合作伙伴处获得。



我们的价值主张需要哪些核心资源？

我们的分销渠道需要哪些核心资源？

客户关系的维系需要哪些核心资源？

收入来源需要哪些核心资源？

核心资源可以分为如下几类：

实物资源（physical）

这一范畴包括实物资产，如生产设备、房屋、车辆、机器、系统、销售点管理系统及分销渠道。作为零售商，沃尔玛和亚马逊都非常依赖实物资源，这些资源通常都是资本密集型的。沃尔玛在全球范围内拥有庞大的仓储网络以及配套的物流设备。亚马逊拥有一套庞大的IT、仓储及物流基础设施。

知识性资源（intellectual）

知识性资源如品牌、专营权、专利权、版权、合作关系以及客户数据库在一个强大的商业模式中扮演着越来越重要的角色。知识性资源获得不易，一旦成功获得将可能创造巨大的价值。耐克和索尼作为消费品

公司，品牌就是它们非常依赖的关键资源。微软和SAP一直依赖于软件开发以及多年来积累的知识产权。高通（Qualcomm）专注于设计和制造移动宽带设备芯片，它们在微芯片设计上获得的专利为它们收获了可观的专利使用费，其商业模式也是以其所持有的专利为依据设计的。

人力资源（human）

每一家企业都需要人力资源，但人力资源对于某些商业模式而言却是尤其重要的。例如，在知识密集型产业和创新产业中，人力资源就是最关键的。诸如诺华制药公司（Novartis）非常依赖其人力资源：它的商业模式就是基于其经验丰富的科学家团队及其庞大而训练有素的销售队伍而建立的。

金融资源（financial）

有些商业模式依赖金融资源或金融保障，比如现金、信用额度或者用于吸引关键雇员的股票期权池。举一个例子，电信运营商爱立信在自己的商业模式中加入了金融杠杆。爱立信可以选择向银行或资本市场融资，然后将收益的一部分为购买设备的客户提供卖方融资，这就更好地保证了订单落入爱立信而非竞争对手手中。

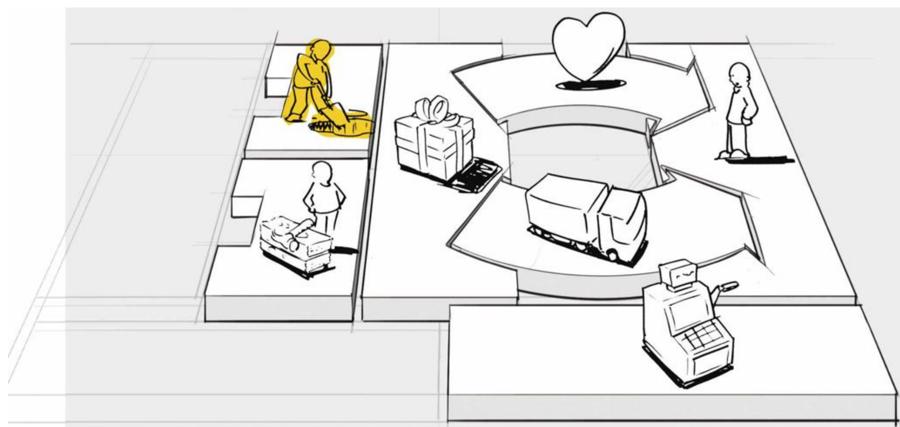
7　KA

关键业务（*key activities*）

关键业务这个模块描述的是保障其商业模式正常运行所需做的最重要的事情。

每一个商业模式都有着一系列的关键业务。这些业务是一个企业成功运营所必须采取的最重要的行动。同核心资源一样，它们是企业为创造和提供价值主张、获得市场、维系客户关系以及获得收益所必需的。

并且，同核心资源一样，关键业务也因不同的商业模式类型而异。对于软件商微软而言，关键业务就是软件开发。对于个人电脑生产商戴尔（Dell）而言，关键业务则包含了供应链管理。对于咨询公司麦肯锡而言，关键业务包括了解决方案的提供。



我们的价值主张需要哪些关键业务？

我们的分销渠道需要哪些关键业务？

客户关系的维系需要哪些关键业务？

收入来源需要哪些关键业务？

关键业务可以分为如下几类：

生产（production）

这些活动涉及以较大的数量或上乘的质量，设计、制造以及分销产品。生产活动在制造企业的商业模式中占支配地位。

解决方案（problem solving）

这个类型的关键活动涉及为个体客户的问题提供新的解决方案。咨询公司、医院及其他服务性机构的运营，就是典型地受解决问题相关的

活动支配的例子。这类商业模式需要的活动包括知识管理以及持续的培训等。

平台/网络（platform/network）

在将平台作为关键资源的商业模式中，与平台以及网络相关的关键活动占据着支配地位。网络、配对平台、软件甚至品牌都可以发挥平台的作用。易贝（eBay）的商业模式要求企业不断地发展和维护它们的平台——易贝的网站eBay.com。维萨（Visa）公司为Visa®信用卡的商家、持卡人及银行之间搭建的交易平台，该公司的商业模式要求公司的关键活动与该平台相关。微软的商业模式要求其对其他商家的软件和Windows®操作系统的交互界面进行管理。这个类型的关键活动涉及了平台管理、新服务的启动以及平台的升级。

8　KP

重要合作（*key partnerships*）

重要合作这个模块描述的是保证一个商业模式顺利运行所需的供应商和合作伙伴网络。

有很多原因使得一家企业需要构建重要合作，而重要合作在许多商业模式中逐渐承担起基石的作用。企业通过建立联盟来优化自身的商业模式、降低风险或者获得资源。

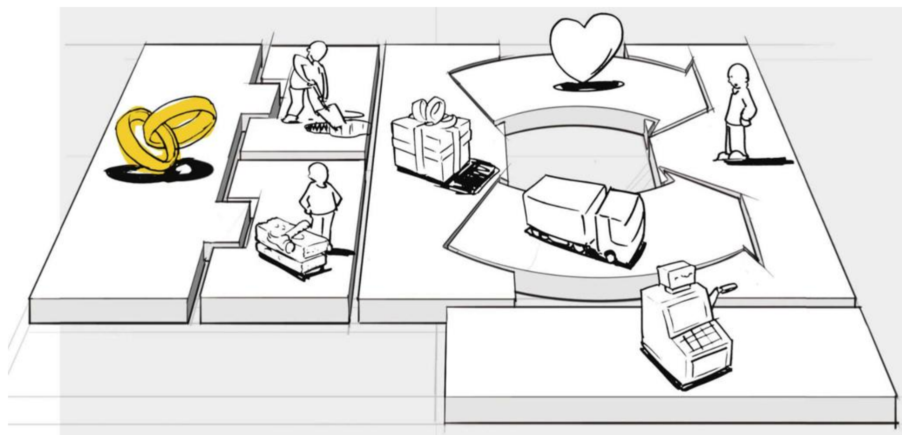
我们将重要合作分为以下四种不同的类型：

1. 非竞争者之间的战略联盟；

2. 合作：竞争者之间的战略合作；

3. 为新业务建立合资公司；

4. 为保证可靠的供应而建立的供应商和采购商关系。



谁是我们的关键合作伙伴？谁是我们的关键供应商？

我们从合作伙伴那里获得了哪项核心资源？

我们的合作伙伴参与了哪些关键业务？

区分建立合作伙伴关系的以下三种动机是有益的：

优化及规模效应

最基本的一种合作关系或者买卖关系的类型就是以优化资源以及活动的配置为目的的。要一家公司拥有全部所需的资源并亲自完成所有的生产、服务环节并不合理。此类合作关系的建立通常是为了降低成本，主要采取外包或基础设施共享的形式。

降低风险和不确定性

竞争环境以不确定性为特征，合作关系的建立可以帮助企业在竞争环境中降低风险。互为竞争对手的企业在某一个领域建立战略联盟，而在其他领域保持竞争关系的做法是很常见的。例如，蓝光技术是由一组全球领先的消费电子、个人电脑及内容提供商联合开发的光盘格式。各

商家一方面联手向市场推出蓝光技术，另一方面又在蓝光产品的销售领域相互竞争。

特殊资源及活动的获得

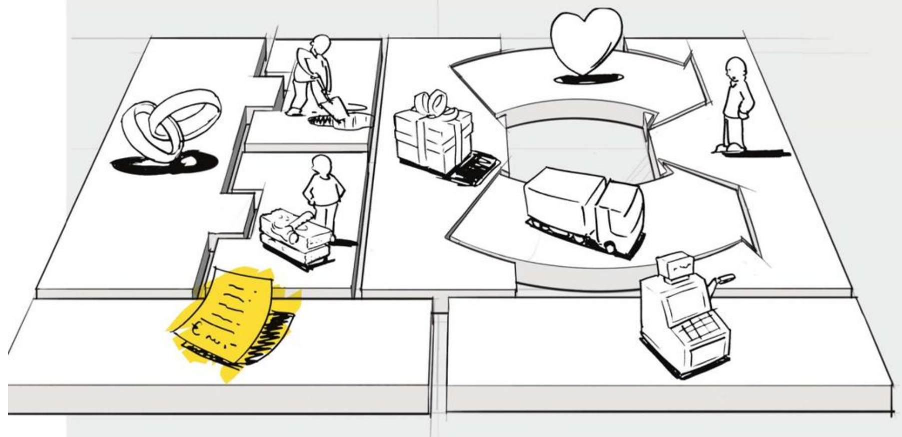
很少有公司拥有其商业模式下所需要的全部资源或者选择亲自完成所有的生产服务活动。更多的情况下，它们通过依赖其他占有某项资源或专注于某种生产活动的公司来实现其能力的拓展。这种类型的合作关系的动机在于获得知识、获得某种资质或者接近某个客户群体。例如，一个移动电话生产商，会选择为它们的手机搭载一个操作系统，而不会选择自主研发。一家保险公司可能会选择独立的保险中介商来销售他们的保险政策，而不会选择发展自己的销售团队。

9 C$

成本结构（*cost structure*）

成本结构描述的是运营一个商业模式所发生的全部成本。

这个模块描述的是运营一个商业模式，所发生的最重要的成本总和。创造和传递价值，维护客户关系，以及创造收益都会发生成本。在确定了核心资源、关键业务以及重要合作的情况下，成本核算就会变得相对容易，尽管有些商业模式相对于其他商业模式而言更加成本导向化。例如，所谓的廉价航空，就是以低成本结构为核心建立了整个商业模式。



我们的商业模式中最重要的固有成本是什么？

最贵的核心资源是什么？

最贵的关键业务是什么？

诚然，成本最小化是每一个商业模式的诉求。但低成本结构在某些商业模式中会显得尤为重要。因此，可以实用地将商业模式的成本结构宽泛地分为两个等级——成本导向型和价值导向型（许多商业模式的成本结构是趋于两者中间的）：

成本导向（cost-driven）

成本导向的商业模式聚焦于最大限度地将成本最小化。这种方式的目标在于创造并维持极尽精简的成本结构，采取的是低价的价值主张、自动化生产最大化以及广泛地业务外包。廉价航空，例如西南航空、易捷航空和瑞安航空就是成本导向商业模式的典型代表。

价值导向（value-driven）

有些企业在商业模式设计中，更少关注成本，而更多地关注价值创造。通常更高端的价值主张以及高度的个性化服务是价值导向商业模式

的特点。豪华酒店——奢华的设施及专属的服务，属于此范畴。

成本结构有以下特点：

固定成本（fixed costs）

不因产品及服务的产量而改变的成本，包括员工工资、租金、生产设备。有的商业项目，比如生产型企业，以高比例的固定成本为特点。

可变成本（variable costs）

随着产品及服务的产量而同比例变化的成本。有的商业项目，比如音乐节，以高比例的可变成本为特征。

规模经济（economies of scale）

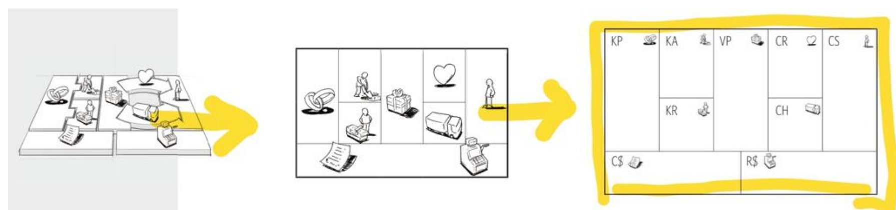
企业的产出扩大，会带来成本优势。例如，大型企业享有大宗商品采购价。诸如此类的因素导致随着总产出的增加，平均单位成本的降低。

范围经济（economies of scope）

企业的经营范围扩大，会带来成本优势。例如，在大型企业中，同一个营销活动或分销渠道上可以供多个产品使用。

商业模式画布是一个非常好用的商业模式分析工具，以上九个模块就是这个工具的基础模块。

商业模式画布



这个工具就像一个画师的画布，预设成九个模块，你可以将新的或既有的商业模式在画布上描述出来。将商业模式画布打印出来，使得一大群人可以用便利贴和马克笔共同描画和讨论一个商业模式的各个元素，这样的使用方式可以最大地发挥这个工具的价值。这是一个可以帮助理解、讨论、创造和分析的操作工具。

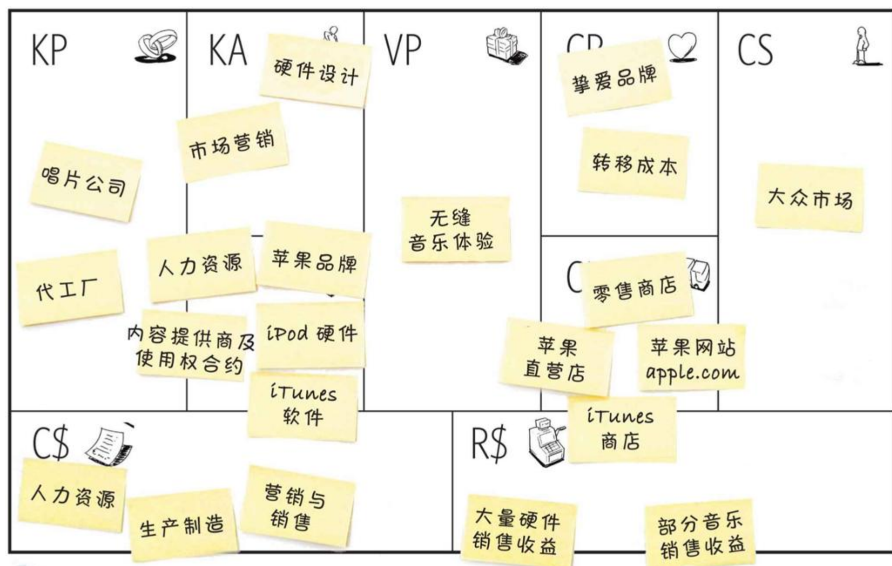


商业模式画布

重要合作	关键业务	价值主张	客户关系	客户细分
	核心资源		渠道通路	
成本结构		收入来源		

登录www.businessmodelgeneration.com，可以下载海报大小的商业模式画布。





案例：苹果公司iPod/iTunes商业模式

2001年苹果公司发布了对苹果而言有着标志性意义的便携式媒体播放器品牌iPod。这一设备配合iTunes音乐管理软件共同使用，帮助用户实现了将音乐及其他播放内容从ipod转存到电脑。iTunes软件还提供了与苹果在线商店的无缝连接，使得用户可以直接购买并下载所需内容。

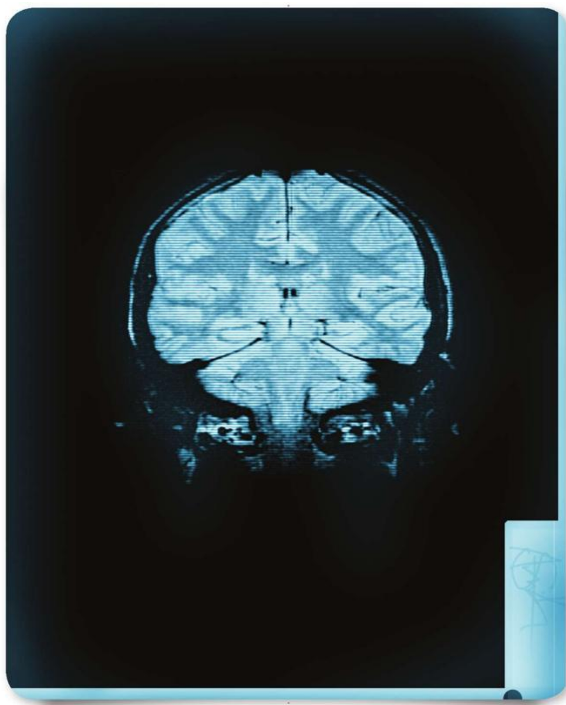
这种硬件设备、软件与在线商店的强大组合迅速撼动了整个音乐产业，使得苹果一跃占领了市场的主导地位。但苹果事实上并不是第一个将便携式媒体播放器推向市场的商家，其竞争者如帝盟多媒体（Diamond Multimedia）拥有Rio品牌的便携式媒体播放器，在被苹果超越之前一直是非常成功的。

苹果是如何获得主宰市场的地位的呢？因为它拥有了更优的商业模式。一方面，将iPod专有的功能设计和iTunes软件及iTunes在线商店相结合，为用户提供了无缝的音乐体验。苹果的价值主张就是让用户可以轻松地检索、购买以及享受数字音乐。另一方面，要实现这样的价值主

张，苹果必须与全部的主要唱片公司达成合作协议并创建世界上最大的在线音乐图书馆。

窍门在哪里？苹果与音乐相关的大多数收益来自iPod的销售，由于iPod与苹果在线音乐商店的一体化，使得竞争者无法超越。

左脑
理性



右脑
情感

画布左侧
效率

KP
KA
KR
VP
CR
CH
CS
C$
R$

画布右侧
价值

如何使用商业模式画布？

出版产业经常受到私有产业秩序重建的挑战。我曾经利用商业模式画布帮助一个部门找到其自身定位——服务导向的企业，并帮助其具化出了公司现有的商业模式及未来适用的商业模式。

商业模式画布创造了描述商业模式及商业模式创新的新的对话方式。

Mike Lachapelle，加拿大

我向采用免费增值（free-mium）商业模式的一些小公司做了咨询。在这个商业模式下，公司向客户免费提供其核心产品，这与大多数生意人的直觉是相违背的。多亏了商业模式画布，让我可以轻松地明白这个商业模式的金融价值。

Peter Froberg，丹麦

我帮助企业主策划其自身的转型及退出企业的过程。转型及退出的成功取决于企业长期可持续的生存及成长能力，而其本质就是一个商业模式创新的项目。商业模式画布帮助我们识别和改革企业的商业模式。

Nicholas K. Niemann，美国

我在巴西，我用商业模式画布帮助艺术家、文化产业生产企业以及游戏设计师预设了文化创意产业的创新商业模式。我在FGV的文化产业MBA项目中也使用了商业模式画布，在COPPE/UFRJ企业孵化器的创新游戏实验室（Innovation Game Lab）中也用到了它。

Claudio D'Ipolitto，巴西

当你想到商业模式的时候，常常想到的是营利性商业组织。然而，商业模式画布用于非营利行业也是非常有效的。我将它用于一个新的非营利项目组建过程中——

领导团队的设计及编排。

这个工具具有足够的灵活性，企业的社会风险也被纳入模型进行分析，帮助企业更加明确其真正的价值主张并保证该机制主张的持续性。

Kevin Donaldson，美国

我多希望自己多年前就知道商业模式画布这个模型！在出版行业一个复杂的数字印刷项目操作中，商业模式画布可以帮上大忙：将所有项目成员以可视化的形式列出，包括他们在全局中的角色和重要程度，以及他们各自任务之间的相互依赖性。这样避免了大量的解释、争吵以及误解。

Jille Sol，荷兰

一个很好的朋友正在找工作。我用商业模式画布来评估了她作为一个个体的商业模式。她的核心竞争力和价值主张都是十分出色的，但是她在联合战略伙伴及发展合适的客户关系两项上都失败了。这一结论帮助她调整了寻找新的工作机会过程中的重点。

Daniel Pandza，墨西哥

想象一下60个一年级的新生，他们对如何成为企业家毫无概念。多亏了商业模式画布，在不到5年的时间内，他们可以策划出切实可行的商业项目，并自信而清晰地为项目做宣讲、拉投资。他们以商业模式画布为分析工具，足以覆盖一个商业模式起步建设阶段的所有维度。

Guilhem Bertholet，法国

作为一种更好的方法方式，我用商业模式画布来帮助各个产业中处于起步阶段的企业家，来将他们的商业计划转变成实现计划需要执行的活

动，保证他们恰如其分地获得尽可能高的利润的方式，保持客户导向。

Bob Dunn，美国

我和一位合伙人一起用商业模式画布设计了一个商业计划，参加印度《经济时报》举办的一场全国性的比赛。商业模式画布帮助我确定并详细思考了项目的起步过程中需要解决的全部问题，使我最终完成了一份令风投觉得成熟并感兴趣的商业计划。

Praveen Singh，印度

我们应邀为一个国际性非营利组织重新设计语言服务系统。原有的服务被认为过于专业化，只起到“事后诸葛亮”的作用，与该服务应起到的作用相差甚远。商业模式画布在表现原有的服务与人们日常工作中存在的需求这两者的联系中作用尤其突出。

Paola Valeri，西班牙

作为一个创业教练，我帮助创业团队创造产品，以及设计它们的商业模式。商业模式画布对我的工作提供了很大的帮助，它能够提醒创业团队更全面地考虑它们的商业计划，防止它们被困于细节。这有助于它们的新企业获得成功。

Christian Schüller，德国

商业模式画布帮助我建立了一个同事间沟通的通用语言框架。我运用商业模式画布探寻新的成长机会，评估竞争者的商业模式，在组织中探讨我们如何促进技术升级、提升营销水平以及创新商业模式。

Bruce MacVarish，美国

商业模式画布帮助荷兰的几个健康管理机构从受预算限制的政府组织转型为高附加值的企业组织。

Huub Raemakers，荷兰

我运用商业模式画布帮助公共产业公司的高级经理，根据产业规范的变化重构他们的价值链。关键的成功因素在于找到可以提供给客户的新的价值主张，并帮助他们在内部运营中实施。

Leandro Jesus，巴西

我们用了15 000张便利贴和超过100米的牛皮纸为一家全球性的制造业企业设计了一个适用于未来的组织架构。所有活动中的关键就是商业模式画布。它以其实用性、简易性以及因果关系的逻辑性说服了我们。

Daniel Egger，巴西

我用商业模式画布为我刚刚推出的音乐APP制作平台Mupps做了一个可行性分析，这个平台令艺术家可以在几分钟内完成为自己的iPhone或者安卓手机制作一个属于自己的音乐APP。你知道吗？商业模式画布令我更确信Mupps会成功！我要去工作了！

Erwin Blom，荷兰

事实证明，在电子商务项目中捕捉好的创意和解决方案方面，商业模式画布是一个非常有用的工具。我的大多数客户都是中小型企业，商业模式画布帮助它们明确了它们所处的商业模式，帮助它们理解和聚焦于电子商务对于它们的影响。

Marc Castricum，荷兰

我帮助一家公司集合核心成员，确定大家的共同目标和各目标的战略重点。在策划过程中，我们使用商业模式画布，并将其与平衡积分卡（BSC）配合使用。结果表明，商业模式画布中提出的几个主变量的确是由新的战略重点决定的。

Martin Fanghanel，玻利维亚

类型



（讨论）建筑风格的意义在于捕捉建筑设计的理念，将其作为典型的、可重复使用的描述。

克里斯托弗·亚历山大

（Christopher Alexander），建筑师

这一部分描述了有着相似的特征、相似的商业模式模块设置或相似的商业行为方式的几种商业模式。我们将这些相似性称作商业模式类型。这些类型将在下面的篇幅中进行描述，以期帮助读者理解商业模式的动态，并在建构自己的商业模式过程中获得启发。

基于商业研究文献中的重要概念，我们描画了五种商业模式类型。我们将这些概念“翻译”成商业模式画板“语言”，使得它们具备可比性、简单易懂并且实用。一个商业模式可由多种商业模式类型组成。

我们的商业模式类型基于如下几个概念：分拆商业模式、长尾商业模式、多边平台商业模式、免费的商业模式和开放式的商业模式。随着时间的推移，基于其他商业概念的新商业模式类型当然还会不断出现。

我们定义并描述这些商业模式类型的目的在于，在商业模式画板的标准格式下，重塑这些众所周知的商业概念，使得它们得以迅速为你的商业模式设计和商业模式创造提供借鉴。

类型

分拆商业模式

长尾商业模式

多边平台商业模式

免费的商业模式

开放式的商业模式

商业模式类型_概念No.1

这一概念将企业从事的活动分为三种不同类型：客户关系管理、新产品开发以及基础设施管理。每种类型的活动有着不同的经济、竞争和文化规则。这三种类型可能共存于同一家企业中，但理想情况下，它们各自存在于相互独立的实体中以避免冲突或不必要的消长。

[参考文献]

1. “Unbundling the Corporation.”*Harvard Business Review,* Hagel, John, Singer, Marc. March-April 1999.

2. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.* Treacy, Michael, Wiersema, Fred. 1995.

[案例]

移动电信产业

私人银行产业

1

约翰·哈格尔（John Hagel）和马克·辛格（Marc Singer），术语“非绑定式公司（unbundled corporation）”的发明人，认为企业由经济、竞争和文化规则三种不同类型的活动构成，即客户关系管理、新产品开发和基础设施管理。相似地，特里西（Treacy）和威斯玛（Wiersema）也建议企业应选择并专注于以下三种价值信条中的一条：运营卓越、产品领先或亲近顾客。



绑定的
（Bundled）

2

哈格尔和辛格将客户关系管理活动的角色描述为找到和赢得顾客并与他们建立关系。相似地，新产品开发活动的角色就是开发新的、有吸引力的产品和服务，而基础设施管理活动的角色就是建立并管理可处理大量的重复任务的平台。哈格尔和辛格声称企业应当将三种活动完全分开并最终聚焦于其中的一种。因为每种类型的活动都是由不同的因素驱动的，它们之间可能存在冲突或在企业内产生不良的消长。



分拆的
（Unbundling）

3

在接下来的篇幅中，我们会展现如何将企业分拆的理念运用到商业模式当中。在第一个案例中，我们描述了私人银行产业的商业模式中因“捆绑”而产生的冲突和不良消长。在第二个案例中，我们展现了移动电信运营商是如何分拆企业并专注于新的核心商业活动的。



分离的！
（Unbundled！）

三种核心商业类型

	新产品开发	客户关系管理	基础设施管理
经济规则	早期市场进入获得高溢价和大量市场份额；速度是关键	高昂的客户开发成本要求从每个客户手中获取高份额；范围经济是关键	高固定成本使得高产量成为获得低单位成本的关键；规模经济是关键
竞争规则	能力之争，进入门槛低；大量小玩家争奇斗艳	范围之争；少量的大玩家主导市场	规模之争；迅速固化的市场；少量大玩家主导市场
文化规则	以雇员为中心；呵护创意明星	高度服务导向；顾客第一心态	聚焦成本；强调标准化、可预期性和生产效率

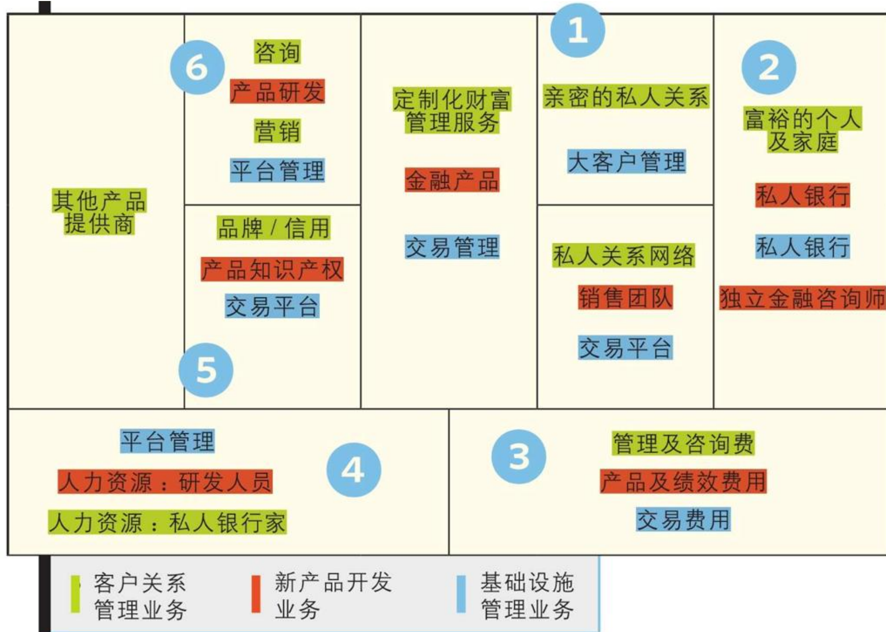
资料来源：Hagel and Singer, 1999.

私人银行：三种商业活动的集合

瑞士私人银行，为非常富有的人提供银行服务，素来给人枯燥、保守的产业形象。但是在过去的10年中，瑞士私人银行产业发生了巨大的变化。从传统意义上讲，私人银行机构是纵向整合的，业务范围从财富管理、经纪服务到金融产品设计。保持如此严格的纵向整合模式是有很好的理由的。外包成本很高，私人银行更倾向于企业内部处理全部事务也是出于保密义务和业务机密性的考虑。

但大环境改变了。随着瑞士银行业务神秘感的消退，保密不再是大问题了。专业服务提供商的出现，如交易管理银行和金融产品商店——前者专注于银行交易的处理，后者专注于新的金融产品的设计，打破了银行业价值链，于是业务外包成为很有吸引力的选择。总部设在苏黎世的私人银行机构Maerki Baumann是拆分自己商业模式的典范。它将交易平台的业务剥离后交给一个叫作Incore Bank的独立实体，该银行为其他银行和证券经纪人提供银行服务。Maerki Baumann现在则仅专注于经营客户关系，并为客户提供咨询。

另外，瑞士最大的私人银行Pictet，总部设于日内瓦，则更倾向于保持完整。这家有着200年历史的机构与客户保持着深厚的关系，为客户处理大量的银行交易，同时也设计自己的金融产品。尽管银行以这种模式运营得十分成功，但它仍然需要十分小心地处理三项不同类型的基础业务之间的消长。



这张图描述了传统私人银行的商业模式以及此中的消长，并将其分解为三项基础业务：客户关系管理、新产品开发以及基础设施管理。

消长

① 这家银行服务于两个机制完全不同的市场。为有钱人做咨询是一项长期的、基于关系的业务；向私人银行销售金融产品则是一项动态的、变化很快的业务。

② 这家银行致力于将金融产品卖给竞争对手以增加收益，但这个目标制造了与银行其他业务之间的利益冲突。

③ 这家银行的产品部门向理财顾问施加银行自有的产品销售压力。这与客户希望有“中立的建议”是相冲突的。客户想要投资的是市场上最好的金融产品，而不考虑产品来源。

④ 交易平台业务注重成本和效率，而酬金丰厚的咨询业务和金融产品

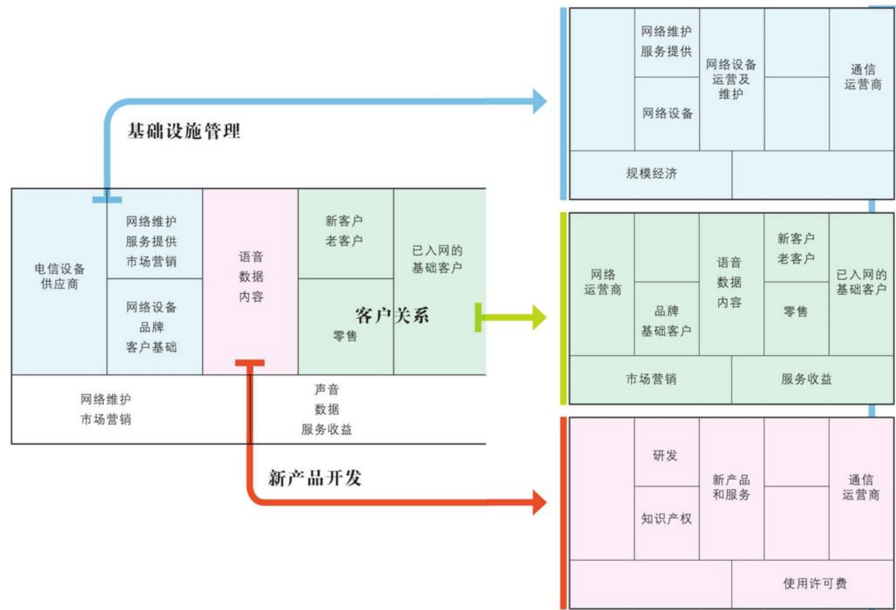
业务需要吸引昂贵的人才，这两者也是冲突的。

⑤ 交易平台业务需要通过大规模的交易量来摊低成本，而这对于单个银行而言是很难实现的。

⑥ 新产品研发业务重在开发速度并快速进入市场，这与为富人提供咨询这项长周期业务是相冲突的。

移动通信行业的拆分

移动通信企业已经为自己的商业模式松绑。传统的移动通信企业针对网络质量展开竞争，而现在它们却与竞争对手达成网络共享协议或者将网络运营业务外包给设备生产厂家。为什么？因为它们意识到它们的核心资产已经不再是网络本身，而是它们的品牌和客户关系。



设备生产商

通信企业如法国电信、KPN和沃达丰已将它们的部分网络运营及维护业务外包给诸如诺基亚-西门子、阿尔卡特和爱立信等设备生产商。设备生产商可以做到以更低的成本运行网络，因为它们可以同时为多个运营商提供服务从而享受因规模经济产生的收益。

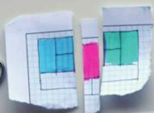
减负后的运营商

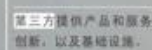
将基础设施管理业务减掉后，运营商得以更专心地聚焦于品牌管理以及细分客户群体和服务。客户关系包括它的关键资产和核心业务。运营商专注于客户，并增加现有用户的购买量，利用多年来的投资获取客户以及维系客户。有一个寻求战略减负的移动运营商的例子，就是Bharti Airtel，如今它已经是印度通信业中的翘楚。它将网络运营外包给爱立信、诺基亚及西门子，将IT设备运营外包给IBM，这使得公司可以专注于自身的核心竞争力——建立客户关系。

内容提供商

对于减负后，聚焦于产品和服务创新的运营商而言，它们可以转向更小的创新型的企业。产品开发需要创新型的人才，对于吸引这类人才而言，小而有活力的组织通常做得更好。运营商与多个第三方合作的运营模式保证了不断有新的技术、服务和媒体内容补充进来，比如地图、游戏、视频和音乐。举两个例子，奥地利的Mobilizy和瑞典的tat。Mobilizy专注于智能手机的定位服务解决方案（它开发了一个非常流行的移动端旅行指南），而tat专注于建立更优质的移动用户交互界面。

拆分后的三个独立的商业模式类型











商业模式类型_概念No.2

长尾商业模式在于少量多种地销售自己的产品：它致力于提供相当多种类的小众产品，而其中的每一种卖出量相对很少。将这些小众产品的销售汇总，所得收入可以像传统模式销售所得一样可观，它不同于传统模式，以销售少数的明星产品负担起绝大部分的收益。长尾商业模式要求低库存成本以及强大的平台以保证小众商品能够及时被感兴趣的买家获得。

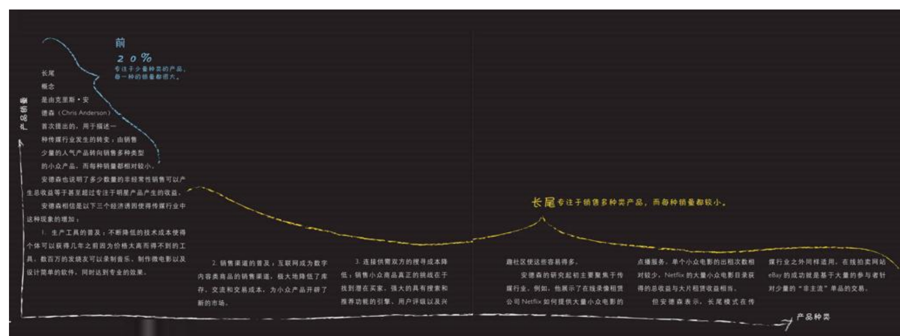
[参考文献]

1. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More.* Anderson Chris. 2006.

2. “The Long Tail.”*Wired Magazing.* Anderson, Chris. October 2004.

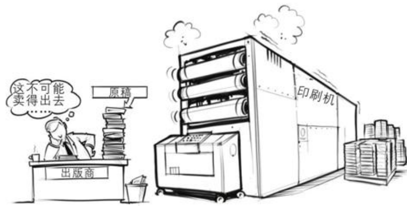
[案例]

Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com



图书出版行业的转型







旧的模式

-	出版内容 获取 出版 销售	宽泛的内容（畅销的类型最理想）	-	大范围读者
	出版专业 知识 内容		零售网络	
出版 / 营销			批发收益	

我们都听说过有抱负的作家精心地编写并提交手稿给出版社，盼望着作品能够出版，却不断被拒绝。这套出版商和作者的典型描述很真实。传统的图书出版模式是建立在一套甄选流程上的：出版社审阅大量作家的手稿，并从中选出最有可能达到最小销量目标的作品。不够有名气的作家和他们的作品都会被拒绝，因为排版、设计、印刷和销售这些卖得不好的书籍无法获利。出版社感兴趣的是拥有大量读者、可以大量印刷的书。



新的模式

-	平台开发 物流	自助出版服务 为小众作品提供交易场所	兴趣社区 在线档案	小众作家 小众读者
	平台 根据订单印刷 基础设施		Lulu.com	
平台管理和开发			销售佣金（低） 出版服务费	

Lulu.com彻底改变了其传统的以畅销书为中心的出版模式，转而为任何有需要的人出版。Lulu.com的商业模式是基于帮助小众的、业余的作家把作品推向市场的目的。通过在线商城，向作家提供排版、印刷工具，并帮助他们推广作品的做法，消除了传统的准入门槛。这与传统模

式下的选择“有市场价值”的作品的做法大相径庭。事实上，Lulu.com吸引的作家越多，它就越成功，因为这些作家就变成了它的客户。简而言之，Lulu.com是一个多边平台（见此处），它以“用户发起的小众作品”形成了长尾模式，服务并连接了作家和读者两大群体。数以千计的作家使用Lulu.com的自助工具发表和售卖他们的书籍。这一体系之所以行得通，是因为书籍只在订单产生的情况下才会被印刷出来。任一作品失败、无人问津都对Lulu.com没有影响，因为这样的失败是零成本的。

乐高的新长尾模式

丹麦玩具公司乐高自1949年开始生产如今已蜚声全球的拼接积木。它们已陪伴了几代儿童的成长，乐高围绕着几个主题已发布了数千套的积木组合，包括太空站主题、海盗主题和中世纪主题等。但随着时代进步，玩具行业日益剧烈的竞争迫使乐高寻求更有创意的新增长途径。它开始售卖电影大片人物的使用授权，如《星球大战》《蝙蝠侠》和《夺宝奇兵》等。由于这些使用授权收费不菲，这一方式创造了可观的收益。

2005年，乐高开始尝试用户定制套装。它推出了“乐高工厂”，使得客户得以依照个人意愿组合乐高套装，并在线完成订购。使用“LEGO数字设计”软件，用户可以创造并设计自己的建筑、车辆、主题以及人物，有数以千计的元件和几十种颜色可供选择。用户甚至可以设计用来装定制套装的包装盒子。有了“乐高工厂”，乐高将被动的用户变成了乐高设计体验的主动参与者。这就要求供应链基础设施的转型，并且由于定制套装的低需求量，乐高的支持系统还无法完全适应“乐高工厂”的新模式。相反，它只是将现有资源和企业活动稍做调整。

就商业模式而言，乐高进入了长尾模式领域，已超前于大量定制化

的生产方式。除了帮助用户设计他们自己的乐高套装，“乐高工厂”也在线销售设计来自用户的套装。有些卖得好，有些卖得不好甚至根本没人买。但对乐高而言，重要的是，原来的生产线聚焦于生产有限数量的畅销套装，而用户设计套装的推出拓展了生产线。如今这一块业务只占乐高总收益的一小部分，但这是乐高实现长尾模式迈出的第一步。长尾模式可能是乐高原有商业模式的补充，也可能会成为原有模式——传统的大众市场模式的替代。

乐高

+

乐高用户可以自己设计并完成在线订购

=

“乐高工厂”

+

乐高允许用户在线发布并售卖自己设计的套装

=

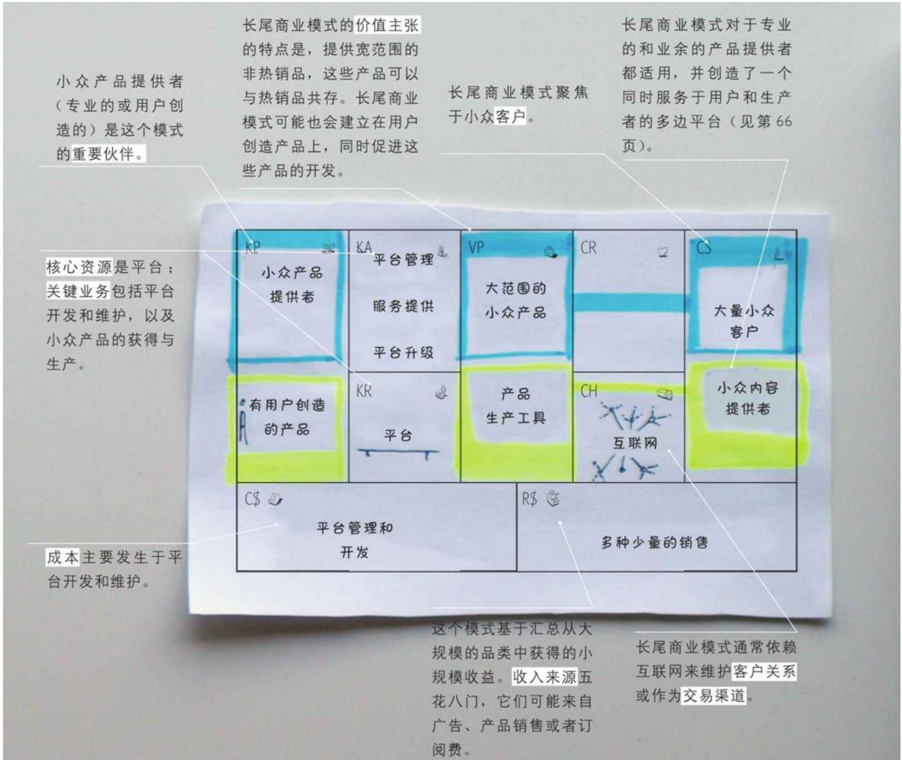
乐高用户目录

乐高工厂：用户设计套装

KP	KA	VP	CR	CS
创建新的乐高设计并将它们发布于网上的顾客就变成了创造内容和价值的关键合作者（KP）	乐高必须提供并管理为定制乐高套装提供包装盒运输的平台和物流	“乐高工厂”本质上通过赋予乐高粉创造、展示并售卖他们自己设计的套装的工具，扩展了现货套装的供应范围	“乐高工厂”围绕真正对小众产品和标准零售套装之外的产品感兴趣的客户，建立了长尾模式社区	数以千计的新的用户设计的套装成为了乐高的标准积木套装的完美补充。乐高工厂将能够创造、定制、设计的用户同其他用户连接，成就了一个客户交流的平台同时增加了销量
	KR		**CH**	
	乐高原有的在大众化市场下最优的资源和活动，还没有完全被调整		乐高工厂的存在很大程度上依赖网络渠道	

C$	R$
乐高工厂会对传统零售模式下已经发生的生产和物流产生影响	乐高工厂的目标在于从大量的客户设计产品中创造小的收益。这为传统的大销量零售收益增加了可贵的补充

长尾模式（*long tail pattern*）



多边平台商业模式

商业模式类型_概念No.3

多边平台将两个或更多独立但相互依存的客户群体连接在一起。这样的平台对于平台中某一群体的价值在于平台中其他客户群体的存在。平台通过促进不同群体间的互动而创造价值。一个多边平台的价值提升在于它所吸引的用户数量的增加，这种现象被称为网络效应（network effect）。

［参考文献］

1. “Strategies for Two-Sided Markets.”*Harvard Business Review.* Eisenmann, Parker, Van Alstyne. October 2006.

2. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries.* Evans, Hagiu, Schmalensee. 2006.

3. “Managing the Maze of Multisided Markets.”*Strategy & Business.* Evans, David. Fall 2003.

［案例］

Visa，谷歌，eBay，

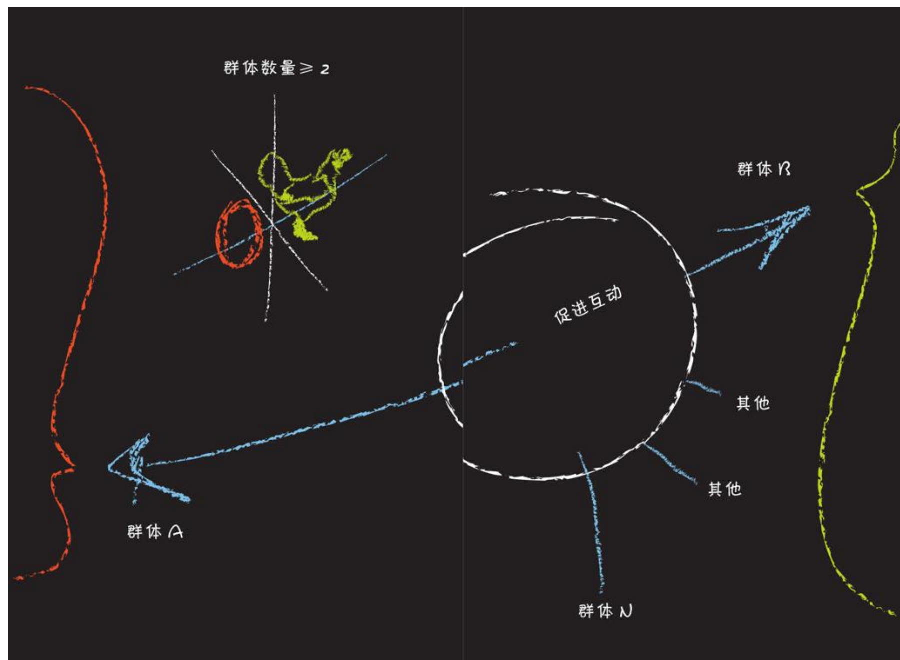
微软，《金融时报》

多边平台，被经济学家称作多边市场，是一个重要的经济现象。它们存在了相当长的时间，却因为信息科技的崛起而激增。Visa信用卡、微软视窗操作系统、《金融时报》、谷歌、Wii游戏机以及Facebook是成功的多边平台的例子。我们这里将它们提出来是因为它们代表着一种

日益重要的商业模式类型。

多边平台到底是什么？它们是将两个或更多独立但相互依存的客户群体连接起来的平台。它们通过充当连接这些群体的媒介而创造价值。以信用卡为例，它们将商家与持卡人连接；计算机操作系统将硬件生产商、应用程序开发商与用户连接；报纸将读者和广告商连接；电子游戏将游戏开发商与玩家连接。这些平台的关键在于同时吸引并服务所有的群体，以创造价值。平台对于单个用户群体的价值本质上取决于平台中“另一群体”的用户数量。一个电子游戏设备之所以会吸引人购买是因为在该平台上可获得足够多的游戏。另外，游戏开发商之所以会为某一个电子游戏设备开发新游戏也是因为已经有大量的玩家在使用它。因此，多边平台经常会面临一个“先有鸡还是先有蛋的”两难困境。

多边平台解决这个问题的一种方式就是向某一个客户群体发放补贴。尽管一个平台的运营成本来自向平台中的所有群体提供的服务，但运营者经常需要决定以低廉的或免费的价值主张来吸引某一个群体加入平台，以达到吸引平台的“另一群体”用户跟随着加入平台的目的。多边平台运营者面临的一个困难就是，弄清楚多边平台的众多“边”中，哪一“边”是需要给予补贴的，如何以合适的价格吸引到他们。



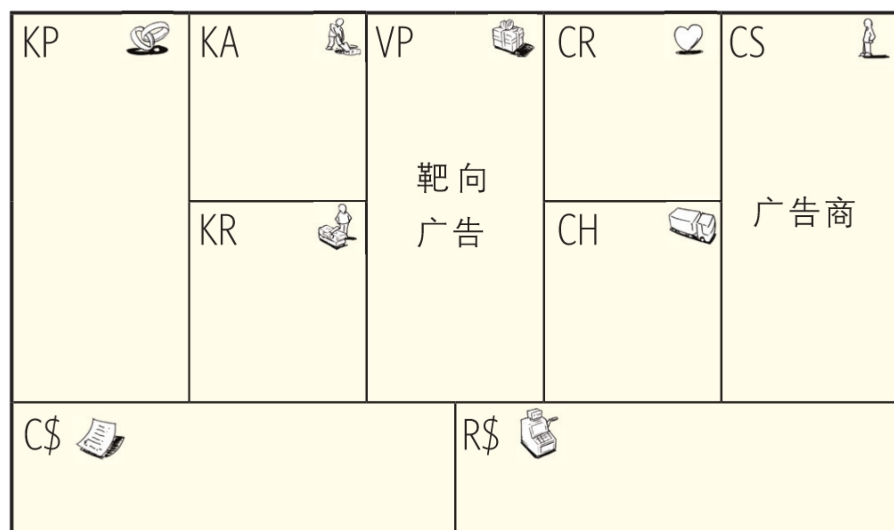
举一个例子，*Metro*是一份免费的日报，发源于斯德哥尔摩，如今可以在全世界很多大城市看到。它发行于1995年并立即吸引了大量的读者，因为它的发行形式是在斯德哥尔摩的地铁站和巴士站向城市上班族免费发放。这使得它很快吸引到了广告商并迅速开始盈利。另一个例子就是微软，它将Windows的软件开发套装免费发放以鼓励与其操作系统兼容的新的应用软件的开发。大量的应用软件吸引了更多的用户使用Windows平台，从而增加了微软的收益。另外，索尼的PlayStation 3游戏机就是多边平台策略失败的例子。索尼为每一台游戏机提供补贴以期获得更多的游戏版权费。这一策略的效果很不理想，因为Playstation 3中游戏的售出量要低于索尼公司的预期。

多边平台的运营者需要问他们自己几个问题：我们能够为我们平台的各个“边”的群体，吸引到足够数量的用户吗？哪一“边”对价格更敏感？如果对该群体施以补贴是否可以吸引到他们？另一“边”群体的加入创造的收益是否足以覆盖补贴的成本？

下面三页的篇幅列出了三个多边平台模式的例子。首先，我们刻画了谷歌的多边平台商业模式。其次，我们展示了Nintendo、索尼和微软之间是如何以稍有不同的多边平台模式展开竞争的。最后，我们描述了苹果公司如何逐步进化成一个强大的多边平台操作商。

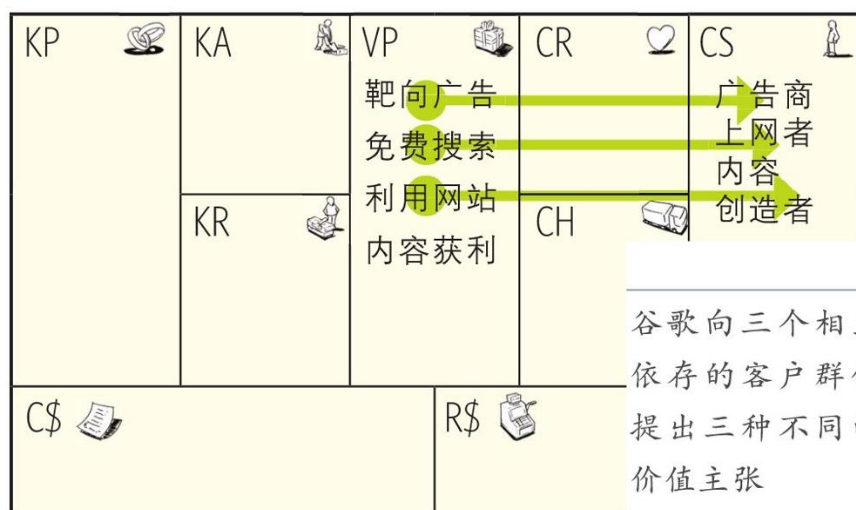
谷歌的商业模式

谷歌商业模式的核心就是它的价值主张：在全球网络发布精准定位的文字广告。通过一项叫作Adwords的服务，广告商可以发布广告并将链接放进谷歌的搜索页面（这些操作都是在一个子网络上完成，后面我们会看到）。当人们使用谷歌的搜索引擎时，这些广告就呈现在搜索结果的旁边。谷歌要确保只有与搜索关键词相关的广告会呈现出来。这项服务对于广告商非常有吸引力，因为它使得他们得以针对搜索内容和某一特殊人群量身打造在线广告语，尽管该模式只在许多人都选择使用谷歌搜索引擎的前提下有效。越多的人用谷歌搜索，越多的广告将被呈现出来，为广告商创造的价值就越大。



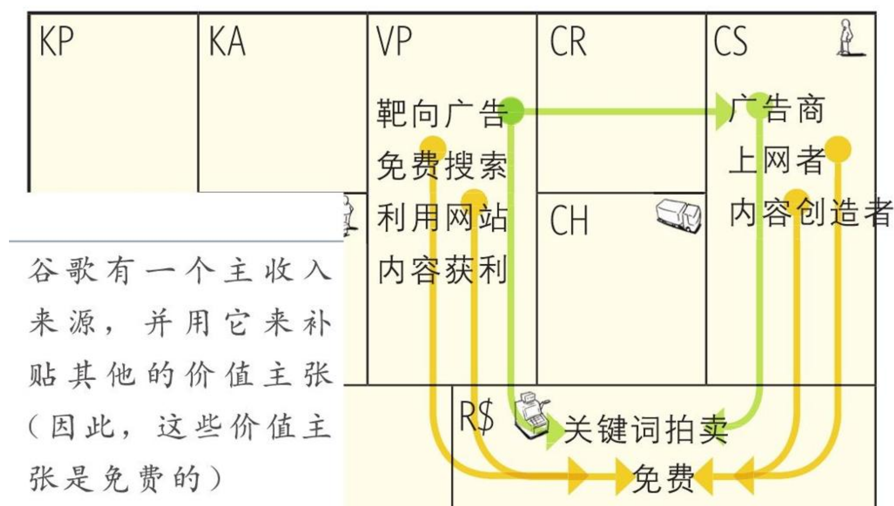
谷歌对广告商的价值主张是否能实现，很大程度上依赖于网站吸引

到的用户数量。因此，谷歌为这个消费客户群体推出了强大的搜索引擎服务和日益增多的工具，如网络邮箱（Gmail）、谷歌地图和在线照片集（Picasa）等。为了进一步拓展搜索功能，谷歌设计了一项新的服务，使得谷歌广告商的广告可以在第三方网站的网页上呈现。这项服务叫作AdSense，第三方在自己的网站上发布来自谷歌的广告，并从谷歌的广告收益中分得一部分。AdSense会自动地分析第三方的网站内容并为浏览者提供内容相关的文字和图像广告。谷歌将第三方网站的价值主张定位为谷歌的第三方客户群体，并帮助他们利用自己的网站内容赚钱。

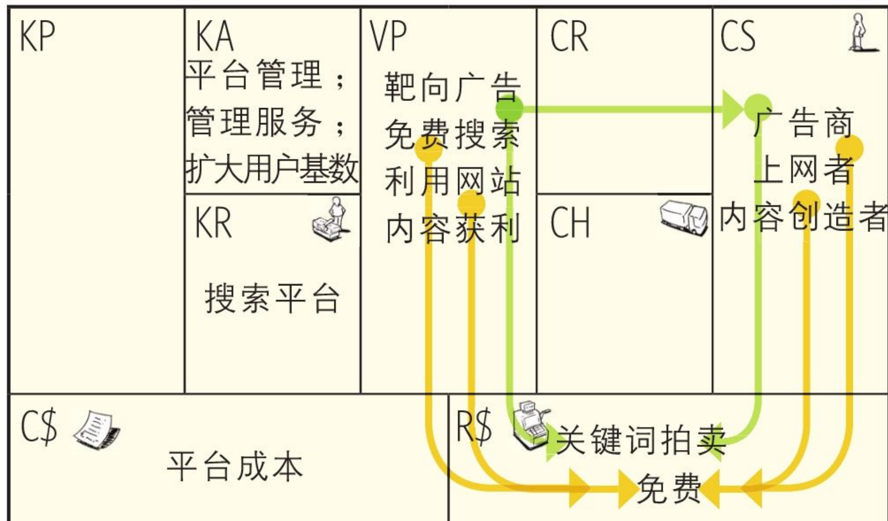


作为一个多边平台，谷歌有着非常独特的收益模式。它从广告商这一客户群体中赚钱，对于另外两个客户群体——上网浏览者和内容提供者则给予补贴。这是合乎逻辑的，因为广告呈献给浏览者的次数越多，从广告商处赚取的收益就越多。反过来，增加的广告收入会鼓励更多的内容提供商与AdSense合作。广告商不会直接从谷歌购买广告位。他们在第三方网站上与广告关键词相关的搜索词条或者搜索内容竞价。竞价通过AdWords拍卖服务实现：越热门的关键词，广告商竞价成功就需要

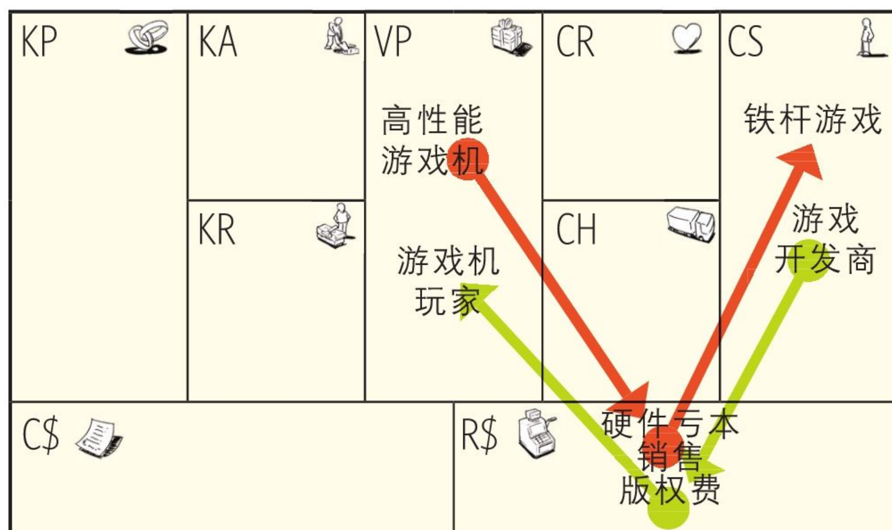
付出越高的价格。谷歌从AdWords服务中获得的大量收益使得谷歌有能力持续改进面对搜索引擎和AdSense用户的免费服务。



谷歌的核心资源是搜索平台，该平台的强大之处在于三项不同的服务：网络搜索（Google.com）、广告（AdWords）以及第三方内容变现服务（AdSense）。这些服务的实现基于一套具有搜索和配对功能的高度复杂的专利算法，又配以强大的IT硬件支持。谷歌的三个关键业务可以概括为：①建立并维护搜索引擎的基础设施；②三项主要功能的管理；③将平台推广给新用户、新的内容提供商和新的广告合作商。



Wii vs. PSP/Xbox相同的模式，不同的重点



PSP/Xbox的重点

电子游戏机，如今已经成为一个价值几十亿美元的产业，有着许多双边平台的例子。一方面，一个游戏机生产商必须尽可能多地聚集玩家以吸引游戏开发商。另一方面，只有当该游戏机上有足够多的有趣的游

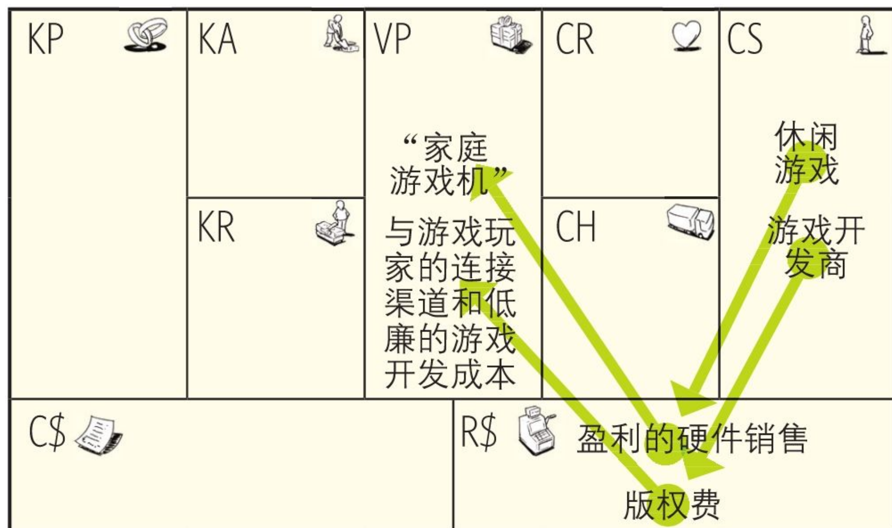
戏时才能让玩家愿意购买。在游戏产业中，三家巨头凭借各自的游戏机展开了激烈的竞争：索尼的PlayStation系列、微软的Xbox系列以及任天堂的Wii。这三家都是基于双边平台模式，但索尼和微软的商业模式又与任天堂的方式有着本质的不同，说明对市场来说没有所谓的成功经验可言。

索尼和微软一直统治着游戏机市场，直至任天堂的Wii以新的技术解决方案和令人惊叹的商业模式创新横扫了整个行业。在发布Wii之前，任天堂的业绩处于螺旋式下滑状态，迅速失掉市场份额，徘徊在破产边缘。游戏机Wii改变了这一切，将公司推上了市场领导者的宝座。

传统的电子游戏生产商对准的目标是游戏铁粉，且将竞争点放在游戏机的价格和性能上。对于这些“铁杆游戏”玩家而言，图像、游戏质量以及处理器速度是主要甄选指标。结果就是，生产商常年致力于开发非常复杂又昂贵的游戏机，并以折本价格出售，以其他两个收益来源来补贴硬件销售。

首先，他们针对自己的游戏机开发并售卖游戏。其次，他们从第三方游戏开发商处赚取针对某游戏机开发游戏的版权费。这就是一个双边平台商业模式：一边是消费者，被施以大量补贴以确保尽量多的游戏机流入市场；一边是游戏开发商，利润则来源于此。

同样的类型，不同的商业模式：任天堂的Wii



Wii的重点

任天堂的Wii改变了以上的一切。就像它的竞争者一样，Wii也是基于双边平台的商业模式，但有着本质上区别于前两者的元素。任天堂将目标瞄准了广大的休闲玩家而不是传统市场重视的少量游戏发烧友。Wii以相对低廉的硬件价格赢得了休闲玩家，它为游戏机配备了特殊的遥感装置使得玩家可以以肢体动作来操纵游戏机。诸如Wii Sports、Wii Music和Wii Fit之类的体感游戏以其新颖和有趣的体验吸引了大量的休闲游戏玩家。这一区别也是任天堂创造的新型双边平台的基础。

索尼和微软以昂贵、专业、前沿的技术针对游戏发烧友群体展开竞争，并对游戏机硬件施以补贴以赢得市场份额并让游戏机的价格保持在可承受的范围内。而任天堂则将焦点放在对技术性能没那么敏感的市场群体上面。反而以其充满“娱乐元素”的体感游戏吸引了大量顾客。这相对于新的、强大的芯片而言是相对低廉的技术创新。因此，任天堂Wii的生产成本更低，使得公司得以摒弃商业补贴。这就是任天堂与对手索尼和微软之间的主要不同：任天堂从双边平台的两边同时盈利。它每向

消费者售出一台游戏机都创造利润，游戏开发商的版权费也是照收不误。

综上所述，三个相互关联的商业模式元素可以解释Wii在商业上的成功：①产品的低成本优势（体感技术）；②聚焦于一个新的、未开发的且对技术不太关注的市场群体（休闲游戏玩家）；③Wii双边盈利的双边平台模式。以上三点皆是与过去的游戏行业传统的彻底决裂。

苹果公司的平台运营商进化记

苹果产品线的进化从iPod到iPhone，显示了公司向一个强大的平台形式的商业模式的转型过程。iPod本是一个独立的设备。相反，iPhone已进化成一个强大的多边平台，使得苹果公司得以通过App Store来控制第三方的应用程序供应商。



2001

苹果公司在2001年将iPod作为独立的产品推向了市场。用户可以拷贝自己的CD或者从网络上下载音乐内容存入iPod播放器内。当时的iPod代表了一种可储存多种来源的音乐内容的技术平台。尽管如此，当时的苹果公司并没有从商业模式层面上开发iPod作为平台的潜能。

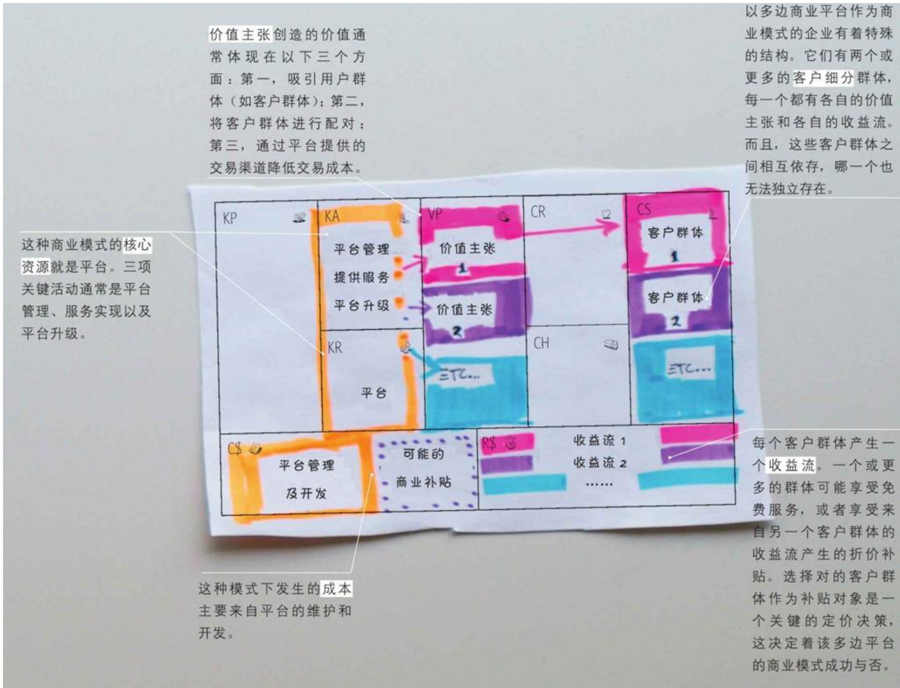
2003

2003年，苹果公司推出了iTunes音乐商店，并与iPod播放器紧密绑定。该商城允许用户以极其方便的操作购买并下载数字音乐。该商城是苹果公司开发平台效应的首次尝试。iTunes从根本上做到了将用户直接与音乐版权提供者连接。这一战略将苹果公司迅速推到了今天的位置——世界上最大的在线音乐零售商。

2008

2008年，苹果公司为其广受热捧的产品iPhone加载了App Store，进一步巩固了其平台战略。App Store使得用户可以直接从iTunes商城上浏览、购买并下载应用程序，并安装在iPhone上。应用程序开发商必须通过App Store发展销售渠道，且每当有一个用户购买其应用程序时，都要付给苹果公司30%的平台版权费。

多边平台商业模式



免费的商业模式

商业模式类型_概念No.4

免费·在免费商业模式中，至少有一个关键的客户群体是可以持续免费地享受服务的。新的模式使得免费提供服务成为可能。不付费的客户所得到的财务支持来自商业模式中另一个客户群体。

［参考文献］

1. “Free! Why $0.00 is the Future of Business.”*Wired Magazine.* Anderson, Chris. February 2008.

2. “How about Free? The Price Point That Is Turning Industries on Their Heads.”*Knowledge@ Wharton.* March 2009.

3. *Free: The Future of a Radical Price.* Anderson, Chris. 2008.

［案例］

Metro（免费报纸），

Flickr（雅虎旗下图片分享网站），

开放源码（Open Source），

Skype（免费网络电话），谷歌，

免费移动电话

能够免费获得一些东西永远是一种极具吸引力的价值主张。任何一个营销专家或者经济学家都会肯定地说，对于价格为0的商品产生的需求要数倍于价格为1分钱或者其他定价的商品产生的需求。近几年，免

费的商品数量呈爆炸式增长，特别是在互联网上。那么问题当然就是，就一个体系而言，你如何做到免费提供一些东西，而仍然最终盈利呢？一个不完全的答案是，生产某些免费商品的成本，比如在线数据储存空间，已经下跌了相当大的幅度。但是若要盈利，一家提供免费产品或服务的企业必须要从其他方面创造收益。

让免费产品和服务在商业模式中可行，有如下几种方式。有些传统的免费方式是众所周知的，比如广告，就是基于之前讨论过的多边平台商业模式（见此处）。其他的，比如被称作免费增值模式（freemium），就基础服务部分免费，而对于增值服务部分收费，随着网络提供的数字化的商品和服务越来越多，这种模式也逐步流行起来。

克里斯·安德森的长尾概念我们之前已经做过探讨（见此处），也是他使得“免费”这一概念得到广泛认知。安德森展示了新的免费模式的崛起与数字产品和服务带来的本质上不同的新经济模式是紧密相关的。例如，创作并录制一首歌曲会耗费一个艺术家的时间和金钱，但复制数字版本并通过网络将其传播出去的成本接近于0。因此，艺术家可以通过网络向全球听众推广和传递自己的音乐，只要他可以找到其他的收益流来覆盖成本，比如开音乐会或者促销。有过免费音乐成功经验的乐队和音乐家包括Radiohead与Nine Inch Nails乐队的Trent Reznor。

在本部分，我们将会看到三种不同的使得免费在商业模式中变得可行的方式。每一种都有一套不同的潜在经济逻辑，但三种都有一个共同点：至少有一个客户群体会持续获得免费的商品。它们是：①基于多边平台的免费商品（基于广告的）；②免费的基本服务，可选的增值服务（被称作“免费增值”模式）；③钓鱼模式，以一个免费或者很便宜的初始价格吸引客户，并引诱客户使其进入重复购买的状态。

广告：一个多边平台商业模式

广告是一种实现免费供给的、成熟的收益来源。我们从电视、广播以及网络上看到这些广告，它们有的以最高深莫测的形式呈现，有的则以谷歌靶向广告的形式呈现。在商业模式范畴中，基于广告的免费是多边平台商业模式（见此处）的一种特殊类型。平台的一边是以吸引用户为目的而设计的内容、产品或服务，另一边则是产生收益的广告位购买者。

这种模式中一个让人印象深刻的例子就是*Metro*，这份起初发行于斯德哥尔摩的免费报纸如今在世界上几十个城市都可以见到。*Metro*的天才之处在于它改变了传统日报的发行模式。首先，它的报纸是免费提供的。其次，它的派发以在人流密集的办公区以及公共交通网点人工发放或陈列在展架上供行人自取。这就要求*Metro*开发出自己的分销网络，使得公司迅速取得高发行量。最后，它的报纸编辑质量只要满足年轻的上班族通勤往返途中消磨时间之用即可，这就削减了报纸的编辑成本。竞争者迅速以相同的模式复制，*Metro*以几个聪明的举措将它们屏蔽在外。例如，它控制了许多地铁和巴士站的报纸展架，迫使对手退而求其次，在许多重要的区域选择以成本更高的人工形式发放。

Metro

KP	KA	VP	CR	CS
与公共交通网络签订派发协议	编辑并印刷日报 发放日报	高发行量的免费报纸上的广告位	新客户开发 老客户维护	广告商
	KR 品牌 分销 渠道 & 物流	一份免费的全城派发的上班族报纸	CH 广告销售团队 公交、地铁站、巴士站	上班族

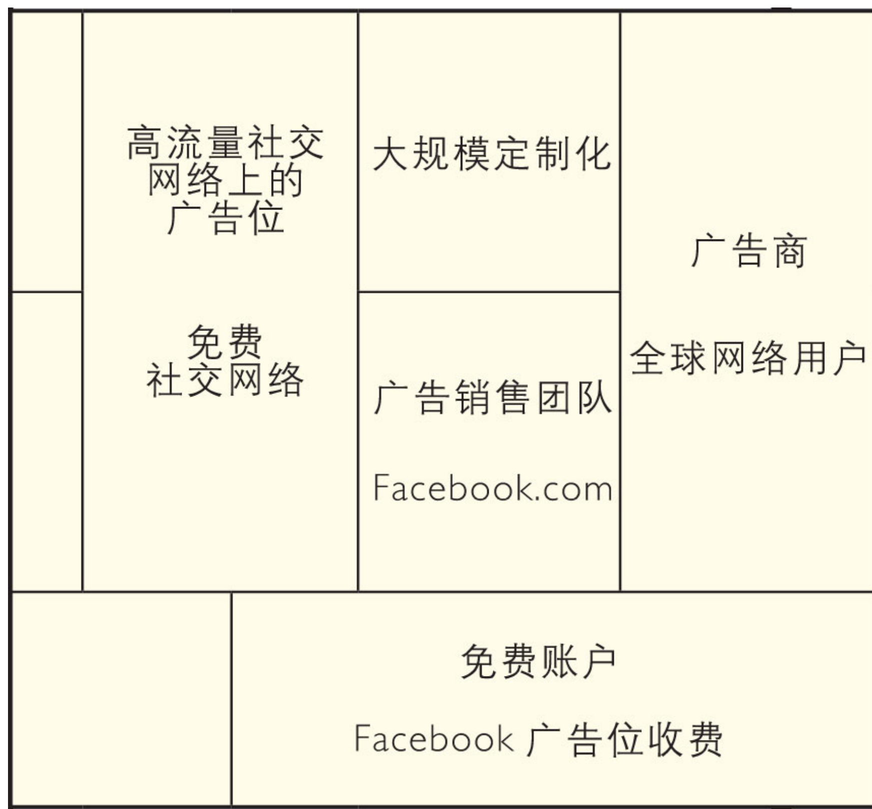
C$	R$
日报的内容、设计、印刷 派发	免费报纸 报纸广告位收费

削减编辑数量，做出仅用以满足通勤路上消遣的报纸，使得成本最小化

通过免费发放确保高发行量，集中于高人流办公区以及公共交通网络地区发放

大量用户≠自动广告收益

社交网络服务提供商Facebook的经验表明，大规模的用户数量不会自动转化为广告收益的黄金国。Facebook宣称，至2009年5月，已拥有2亿以上的活跃用户，且每天都会有超过1亿的用户登录网站。这些数据使得Facebook成为世界上最大的社交网络。但根据业内专家的说法，用户对于投放到Facebook上的广告反响却小于投放于传统网站上的广告反响。广告只是Facebook诸多潜在收益来源之一，但可以肯定的是，用户数量的庞大并不能保证巨大的广告收益。截至本书撰稿之日，Facebook还没有公布与收益相关的数据。



报纸：免费还是不免费？

一个被免费模式粉碎掉的行业就是新闻出版行业。被夹在网络提供的免费新闻内容和免费报纸之间，一些传统的报纸发行公司已经申请破产了。美国的新闻产业在2008年达到了一个临界点，皮尤研究中心的调查结果显示，通过网络获取免费新闻资讯的人数已经超越了购买报纸、新闻杂志的人数。

传统的报纸和杂志依赖三个收入来源：报刊亭的销售、订阅费和广告。前两个收入来源迅速减少，而第三个来源却没有迅速增加。尽管许多报纸增开了网上阅读，但它们还是没有能够相应地获得更多的广告收入。同时，为保证好的新闻质量——新闻采集和编辑队伍而产生的高昂

固定成本却没有发生变化。

一些报纸尝试付费的在线订阅方式，其结果形形色色。当读者可以在诸如CNN.com或MSNBC.com等网站获得内容相似的免费咨询时，很难再向他们的阅读收取费用。几乎没有哪家报纸成功地使得读者向更优质的在线阅读内容付费。

在印刷品这一块，传统的报纸受到了免费出版物，如*Metro*的攻击。尽管*Metro*提供的是一种形式和新闻品质完全不同的报纸，且主要聚焦于年轻的、之前没有阅读报纸习惯的年轻人，但是它对于收费报纸的压力仍然在逐渐增加。向新闻收费变成了越来越难的价值主张。

一些新闻行业的企业家尝试在网络上推出新颖的阅读模式。例如，新闻提供商True/Slant（trueslant.com）将逾60位新闻记者出品的内容集中于同一个网站上，而他们中的每一位都是某一新闻领域的专家。这些作者可以获得网站广告收入的一部分和True/Slant获得的赞助收入。缴纳一定的费用，广告商就可以刊印与新闻内容相似的纸制品。

免费广告：多边平台商业模式


pizza
11:50 AM
Kobayashi beats Chestnut in pizza flavored contest
1 day ago
Troops to be thanked with pizza - 1 hour ago
Chicago Sun-Times
Searches related to: pizza
pizza recipe
how to make pizza
pizza games
pizza pictures
Italian pizza
history of pizza
pizza base
pizza dough
Eating out in UAE
Cafes hundreds to choose from in UAE
1 2 3 4 5
©2009 - Privacy
Next »

有了好的产品或服务以及高流量，平台对广告商会变得更有吸引力，广告收费转而得以用于补贴免费产品及服务。

主要成本来自平台的开发和维护；流量增加及维持的成本也可能提高。

免费的产品或服务带来了平台的高流量，增加了对广告商的吸引力。

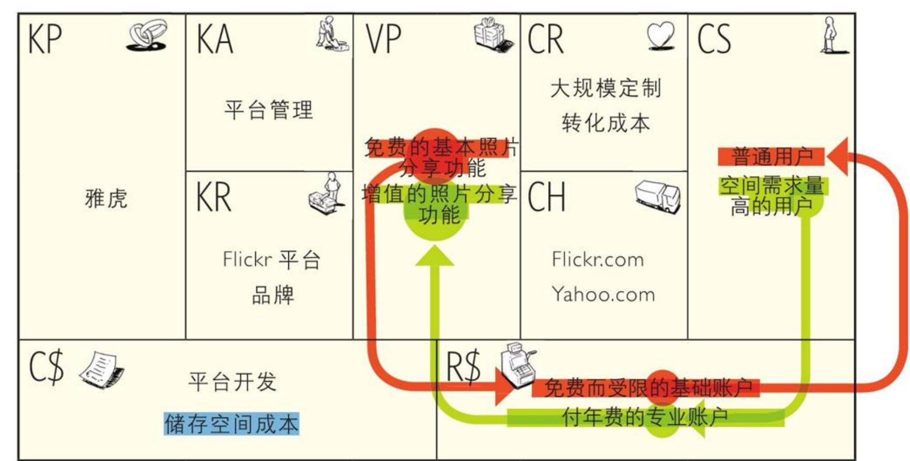
免费增值：基础部分免费，增值部分收费

“免费增值”这个术语由贾里德·卢金（Jarid Lukin）提出，因风投资本家弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）的博客文章而流行起来。它代表了一个商业模式，主要是基于网络将免费的基础服务与付费的增值服务相结合。免费增值模式的特点是，大量的用户从免费的、无附加条件的服务中获益。这其中的大多数人永远也不会变成付费用户；只有其中的一小部分，通常不到全部用户的10%，会为增值服务付费。就是这一小部分付费用户补贴了免费用户。这种模式之所以成为可能的原因在于向免费用户提供的服务的边际成本很低。在一个免费增值模式中，有两个关键的数字需要关注：免费用户的平均服务成本及免费用户向增值（付费）用户的转化率。

Flickr，雅虎于2005年收购的一个非常受欢迎的照片分享网站，就是免费增值模式的一个很好的例子。Flickr的用户可以免费获得一个基

本账户，使得他们得以上传和分享照片。免费服务有一些限制条件，例如有限的存储空间以及每月可上传的图片数量有限。但支付少量的年费，用户就可以买到一个“专业”账户，并享受无限量的上传数量和存储空间，以及一些额外功能。

Flickr



平台开发的固定成本和沉没成本

取决于照片储存数量的可变成本



针对普通用户设计的大量的基础账户

少量的“专业”用户

开源：开放源码：与众不同的免费增值

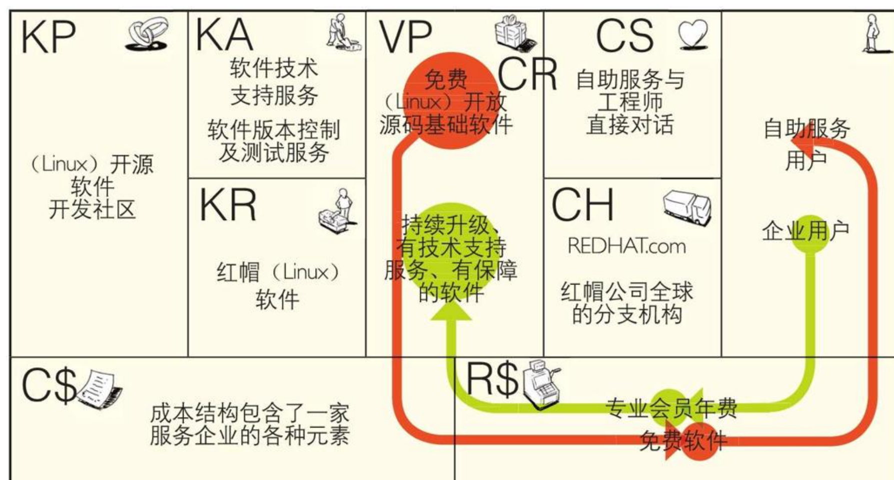
企业软件产业有两个特点：第一，为保有一批负责软件开发的产品专家而支付的高昂固定成本；第二，其收益模式是销售多种基于用户的软件使用许可以及软件的常规升级。

红帽公司，一家美国的软件公司，将这一模式彻底颠覆，不再抓破头皮地去研发软件，而是将其产品建立在一种被称作开放源码的方式上。它集结了数以千计来自全世界的软件工程师志愿开发的软件。红帽公司明白，企业对耐用又免使用许可费的开放软件源码感兴趣，但因为没有任何实体对这些源码负责并提供维护而不愿使用它们。红帽公司填补了这个缺口，它免费提供稳定的、通过测试的、完整可使用的开放软件源码，尤以Linux见长。

红帽公司发布的每一条开放源码都享受七年的技术支持。客户从这种形式中获益，因为这使得他们可以享受开放软件源码带来的成本优势和稳定性能，却不必承担“无正式归属”的软件产品带来的不确定性。红帽公司也能从中获益，是因为软件的核心由开放源码社区无偿地不断改进着。这就极大地降低了红帽公司的软件开发成本。

很自然地，红帽公司也需要盈利。因此，它摒弃了向用户使用的每一条源码收费的方式——传统软件企业收益模式，它只收取会员费。缴纳年费之后，用户便获得红帽公司发布的所有最新源码的使用权、无限制的服务支持，以及与该产品法律上的拥有者取得联系的保证。企业愿意为了这些服务付费，更别提还可以免费获得诸多Linux版本以及其他的开放软件源码了。

红帽公司



Skype

Skype为免费增值模式提供了一个有趣的案例，它以网络实现免费通话服务，对电信行业造成了破坏。Skype公司开发了同名软件，可以安装于电脑或智能手机上，帮助用户之间实现设备间的免费通话。Skype之所以能做到这一点是因为它的成本结构完全不同于电信运营商。免费电话的实现方式是路由互联网，基于对等计算技术，将用户的硬件设备和互联网当作通信的基础设备。因此，Skype不需要像电信运营商那样管理一套自有的网络设备，而只需要为每一位增加的用户支付少量的成本。除了后台软件和用户服务器之外，Skype几乎不需要其他的自有基础设施。

用户只有在拨打固定电话的时候才需要付费，移动电话则通过一项叫作SkypeOut的增值服务以非常低的费率享受与固定电话的通话服务。事实上，用户付出的费率略高于Skype从电信运营批发商处拿到的结算成本，Skype的批发商如iBasis和Level 3，它们为Skype提供网络流量。

Skype公布的注册用户数量超过4亿，自公司2004年成立以来（至本书截稿）所拨打的免费电话数量已超过1000亿个。Skype公布的2008年销售额为5.5亿美元，但公司及其所有人eBay没有进一步公布包括盈利情况在内的详细金融数据。我们很快将知道更多，因为eBay已经宣布了Skype的上市计划。

Skype

KP	KA / KR	VP	CR / CH	CS
支付服务供应商 渠道伙伴 电信运营商	KA：软件开发 KR：软件开发人 软件	免费互联网电话 & 可视电话 低资费电话（SkypeOut）	CR：大规模定制 CH：Skype.com 耳机合作伙伴	全球网络用户 需要打电话的人

C$	R$
软件开发 投诉管理	免费 SkypeOut 预付费或年费 硬件销售



超过90%的Skype用户仅使用免费服务

付费的SkypeOut电话仅占总量的不足10%

5年多历史
4亿多用户
1000多亿次免费电话
2008年销售额5.5亿美元

Skype破坏了通信行业并使得语音通信成本接近为零。电信运营商起初并不理解为什么Skype要提供免费电话服务，也并没有将Skype当回事儿。而且，只有很小一部分的传统运营商用户成为了Skype的用户。但随着时间推移，越来越多的运营商用户选择通过Skype来拨打国际电话，这就吃掉了运营商最可观的那部分收益来源。这是一个典型的破坏型商业模式，严重地影响了传统语音通信行业的运营。如今的Skype，根据电信行业研究公司Telegeography的说法，已经是世界上最大的跨境语音通信服务提供商。

Skype vs. 电信运营商

KP
最大化外包

KA
软件开发
无网络维护

KR
无基础设备

VP
大体相似的
声讯音质

CR
自动化规模定制

CH
软件
服务配送 100%
低成本渠道

CS
无网络限制
覆盖全球

C$
软件公司的成本结构

R$
90% 免费使用
10% 付费

Skype 是一家享有软件公司经济性的声讯服务公司

除了软件，实现 Skype 客户之间的免费通话几乎不花费什么成本

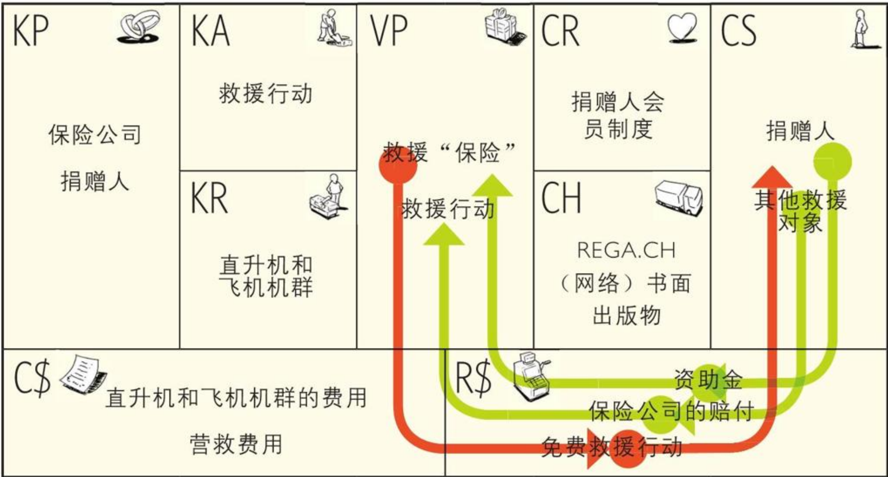
保险行业模式：倒转的免费增值

在免费增值商业模式中，一小部分的客户为增值服务支付的费用补贴了为大部分免费用户所付出的成本。而保险行业的模式则刚好相反，是“倒转的”免费增值模式。在保险行业模式中，由大部分的客户定期支付小额保费以确保自己于虽不易发生却可能带来经济上的灾难的事件。简而言之，是大部分的付费客户来补贴那一小部分产生实际保险索赔的客户，但是任何一个付费客户都有可能随时变成受益群体中的一员。

我们来看一下REGA的例子。REGA是瑞士的一家非营利机构，它使用直升机和飞机将医护人员送到事故发生地点，这在多山的瑞士作用尤其显著。该组织有超过200万名“捐赠者”资助。作为回报，捐赠人免费享受REGA的一切救助。山间救援操作大多十分昂贵，因此REGA的捐赠

者认为这样的服务十分有吸引力，可以帮助他们规避在滑雪假期、夏日徒步或者山间驾驶过程中，因可能发生的意外而支付高昂的救援花费。

REGA



大量付费用户覆盖了少量保险索赔的成本

每个数字化的产业最终都将成为免费的。

——克里斯·安德森（Chris Anderson），《连线》杂志主编

对于他人在错误的法律理论掩护下，随意取用我们的工作成果的做法，我们不能再袖手旁观了。

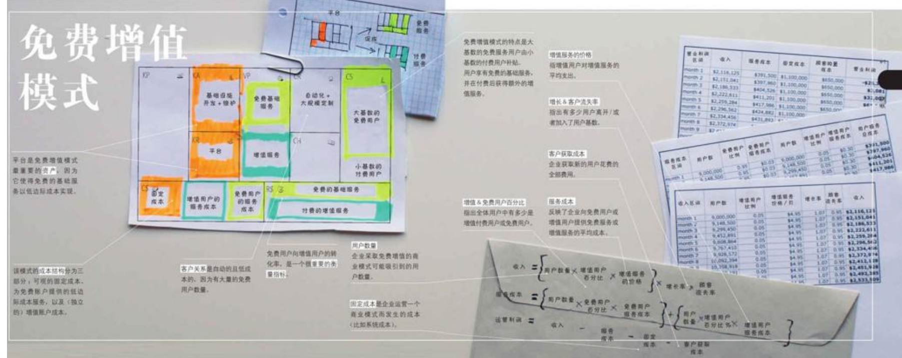
——迪安·辛格尔顿（Dean Singleton），美国联合通讯社主席

以零的价格产生的需求将远远多倍于低价产生的需求。

——卡蒂克·霍桑纳格（Kartik Hosanagar），沃顿商学院助理教授

谷歌不是一家真正的企业，它只是一个纸牌屋。

——史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer），微软CEO

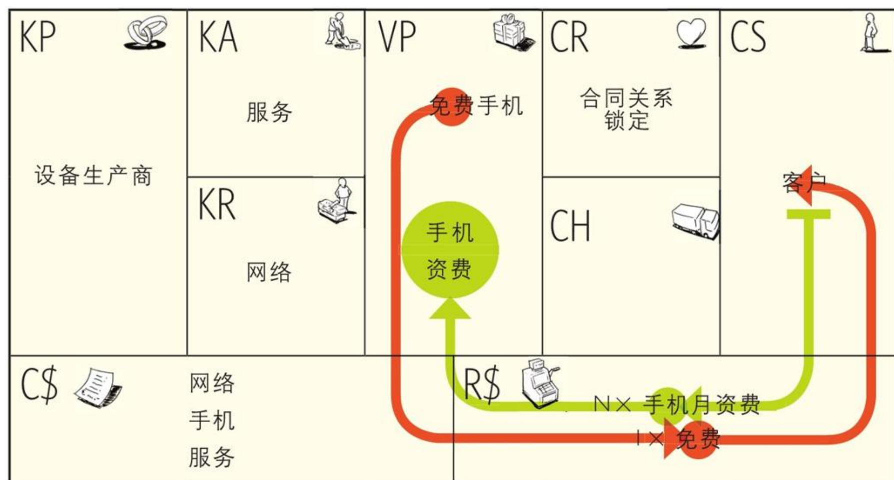


诱饵&陷阱

“诱饵&陷阱”指的是一种商业模式，其特点是期初以不贵的或者免费的价格提供有吸引力的商品，且该商品还将进一步地鼓励对相关产品或服务的不断消费。这一模式也被称作“招徕定价”或者“剃刀&刀片”模式。“招徕定价”是指期初以补贴价格，甚至亏本的价格提供商品，意图通过后续消费获得利润。“剃刀&刀片”模式是指因一个美国商人金·吉列（King C. Gillette）而风靡的商业模式，即他发明了一次性刀片（见此处）。我们用“诱饵&陷阱”这一术语来大体概括这种以初始报价吸引客户，而通过后续销售盈利的方式。

移动通信行业以初始提供免费商品的形式为“诱饵&陷阱”模式做出了很好的说明。如今，对于无线网络运营商而言，免费提供绑定了服务资费的免费手机是一种标准操作方式。运营商因免费送出了手机而在初期蒙受损失，但用户后续不断缴纳的月服务费将很轻松地覆盖这部分损失。运营商以免费手机向客户提供的即刻满足感将在之后产生回报性收入。

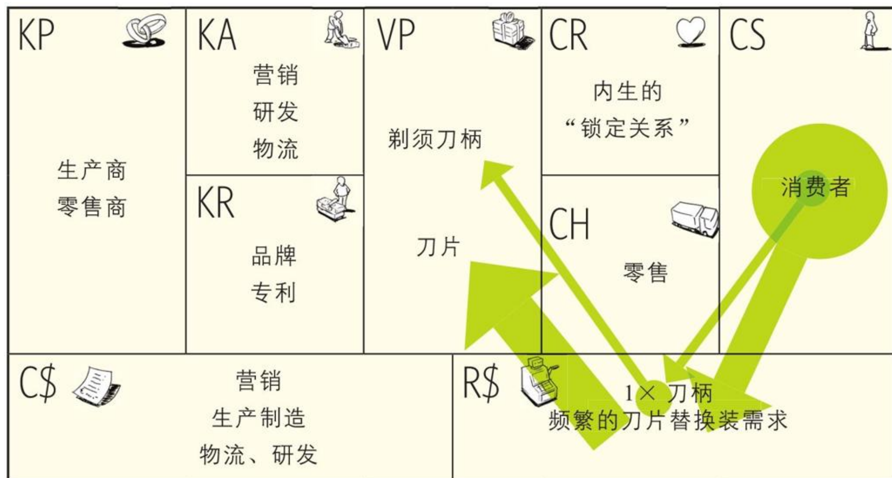
免费移动电话的“诱饵&陷阱”



诱饵&陷阱模式以“剃刀&刀片”的形式被人们知晓是从第一只可替换刀片的剃须刀的销售成功开始的。1904年，金·吉列首次向市场推出了可替换刀片的剃刀组合，他决定以大力度的折扣销售，甚至是在顾客购买其他产品的时候免费搭送剃须刀柄，以期为他的可替换刀片创造需求。如今的吉列仍然是剃须产品中占统治地位的品牌。这一模式的关键在于所提供的或低价或免费的初始商品是否紧密连接后续消费品——通常是可替换的，企业却可以从中获取较高的收益。控制这种“锁定关系”对该模式的成功至关重要。通过专利阻断，吉列确保了竞争者无法以更便宜的价格提供吉列剃须刀适用的刀片。事实上，今天的剃须刀是世界上背负最多专利的消费品，从润滑带到剃须刀盒装入系统，专利数量超过1000项。

这种模式在商界十分流行，并在包括喷墨打印机在内的多个行业中得到应用。如惠普、爱普生和佳能这样的生产商典型的做法就是以很低的价格销售打印机，却在墨盒的后续销售中获得较好的利润。

剃刀&刀片：吉列


KP
生产商
零售商
KA
营销
研发
物流
KR
品牌
专利
VP
剃须刀柄
刀片
CR
内生的
“锁定关系”
CH
零售
CS
消费者
C$
营销
生产制造
物流、研发
R$
1× 刀柄
频繁的刀片替换装需求

诱饵&陷阱模式


低价或者免费的“诱饵”负责引诱消费者，并与（可替换的）后续产品或服务紧密连接。
这种模式的特点就是初始提供的产品与后续产品或服务之间的紧密连接或“锁定”。
消费者被当下低价或免费的初始产品或服务带来的“即时满足”所吸引。
初始的一次性购买创造了极小的收益或零收益，但为后续的高收益产品或服务的重复购买创造了可能。
关注后续产品或服务的交付。
诱饵 & 陷阱模式通常要求以一个强大的品牌做支撑。
重要的成本结构元素包括初始产品的补贴，和生产后续产品或服务的成本。
KP
KA
生产 / 服务交付
KR
专利
品牌
VP
“诱饵”产品
“陷阱”产品或服务
CR
“锁定关系”
CH
CS
客户群体
C$
产品
服务
“诱饵”产品的补贴
R$
购买 1 个“诱饵”
重复购买“陷阱”产品或服务

开放式的商业模式

商业模式类型_概念No.5

开放的商业模式适用于通过与外部合作伙伴系统地配合而创造和获取价值的企业。这种模式可以是“由外而内”地于企业内部尝试来自外部的理念，或者“由内而外”地向外部合作伙伴输出公司无用的理念或资产。

［参考文献］

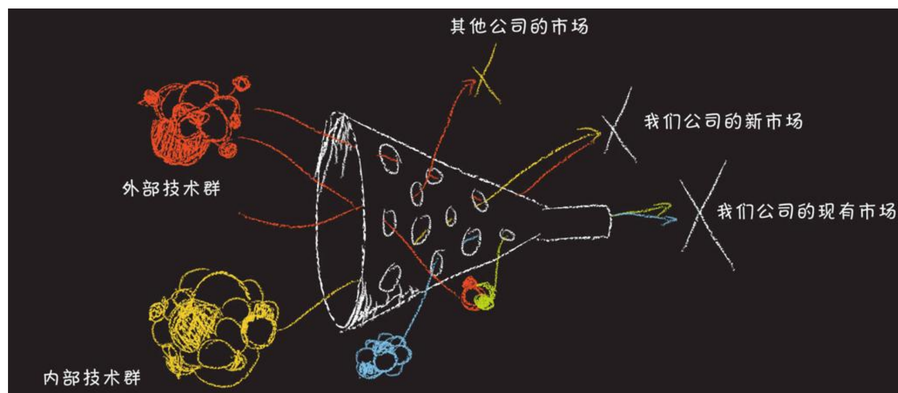
1. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape.* Chesbrough, Henry. 2006.

2. “The Era of Open Innovation.”*MIT Sloan Management Review.* Chesbrough, Henry. No3, 2003.

［案例］

宝洁，葛兰素史克，

Innocentive



“开放式的创新”和“开放的商业模式”是由亨利·切萨布鲁夫（Henry Chesbrough）提出的两个术语。它们意指将企业的研发流程向外界敞

开。切萨布鲁夫主张，在一个以发散的知识为特征的世界中，组织可以通过将外部的知识、知识产权和产品整合进自身的创新流程，进而创造更大的价值并更好地利用自己的研发能力。此外，切萨布鲁夫演示了，对某家企业而言无用的产品、技术、知识和知识产权可以通过同意许可、合资或者剥离的方式供给外部团体使用，从而变现。切萨布鲁夫将“由外而内”的创新和“由内而外”的创新区分开来。“由外而内”的创新发生于当组织将来自外部的理念、技术或知识产权引入自身的发展和商业流程。下面的表格表明了企业是如何越来越多地依赖于外部技术以强化自身的商业模式。“由内而外”的创新发生于当组织同意许可或出售其知识产权或技术，尤其是闲置资产。在这一部分，我们描述的是采用开放式创新的商业模式的企业。

创新原则

封闭的	开放式的
为我们工作的都是这个领域中最聪明的人	我们需要公司内部和公司外部的聪明人一同工作
若要从研发活动中获益，我们必须靠自己发现需求、开发并完成整个活动	来自外部的研发活动可能创造可观的价值；企业自主的研发活动也可以用于实现那样的价值
如果我们实践了产业中大多数最好的研发工作，我们就赢了	即便不是我们的原创，我们仍可从该研究成果中获益
如果我们创造了行业中大多数的最好的理念，我们就赢了	如果我们最好地运用了来自内部和外部的理念，我们就赢了
我们需要管控我们的创新流程，使得竞争者无法因为我们创造的理念而获益	我们应该因他人使用我们的创新结果而获益，我们应该在有利可图的情况下购买他人的知识产权

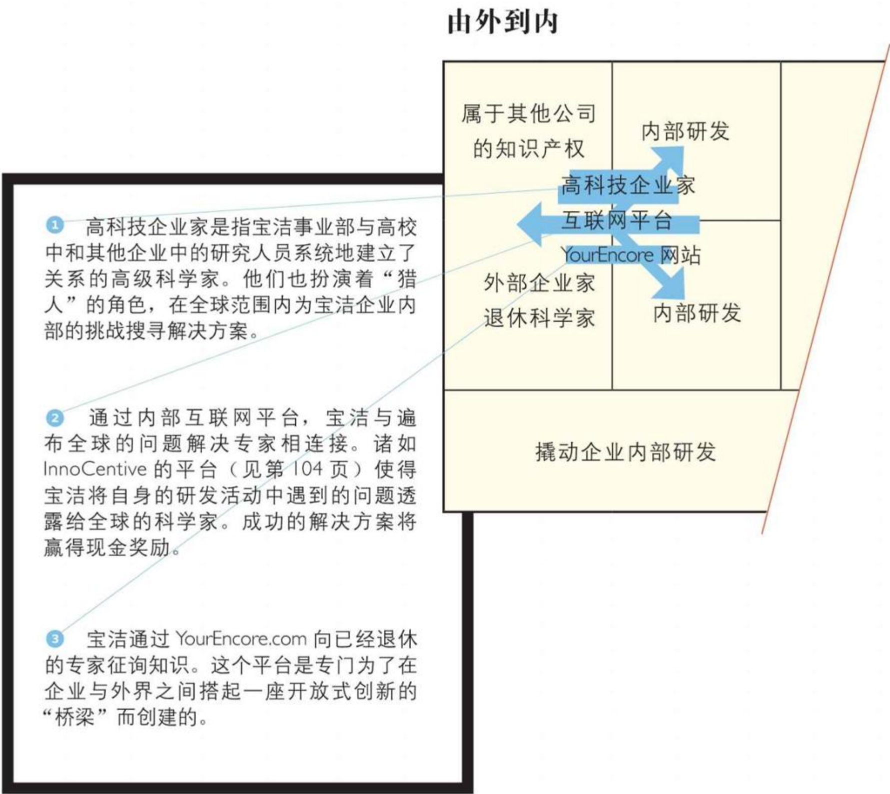
资料来源：Adated Chesbrough, 2003 and Wikipedia, 2009.

宝洁：连接&发展

2000年6月，宝洁股价处于持续下跌态势，此时长期担任宝洁高管的雷富礼（A.G. Lafley）临危受命，成为了这家消费品巨头的新任CEO。为了恢复宝洁的活力，雷富礼坚定地使产品创新回归到公司的核心价值。但他没有选择增加宝洁的研发投入，而是聚焦于建立一套新的创新文化体系：将聚焦于内部研发的方式转变为开放式的研发流程。其关键要素就是实施“连接&发展”战略，旨在通过外部合作方的力量拉动内部研发活动。雷富礼设定了一个雄心勃勃的目标：当宝洁与外部合作方的联合创新比率不足15%的时候，定下创造50%合作创新的目标。

2007年的实际完成率超过了这个目标。同时，尽管宝洁的研发投入略高于雷富礼接任CEO时候的水平，宝洁的生产效率却飙升了85%。

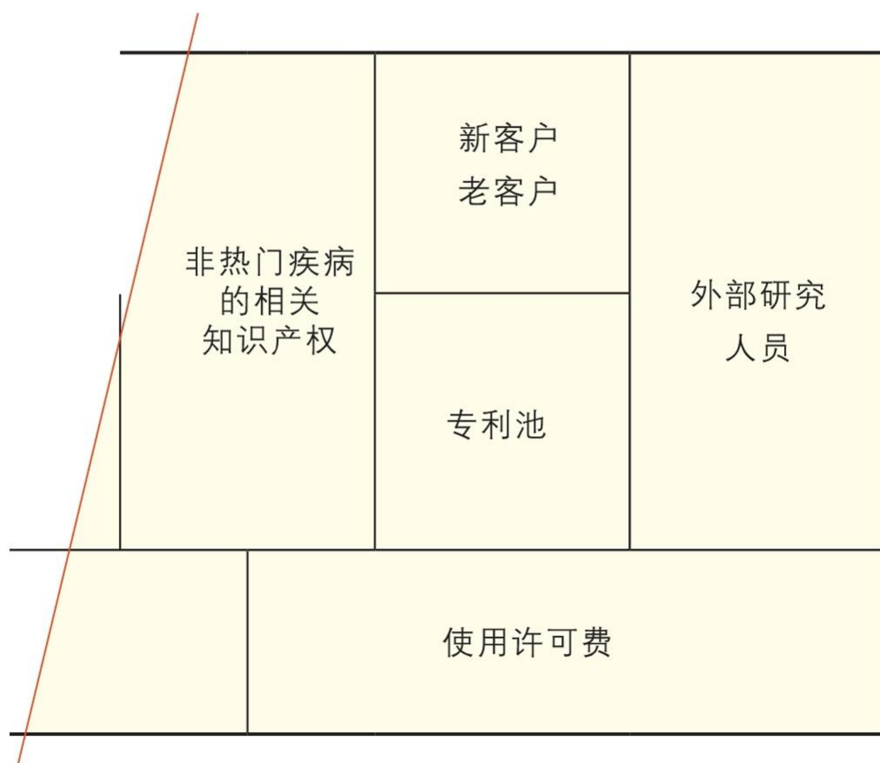
为了将企业内部的资源和研发活动与外界连接起来，宝洁在自身的商业模式中搭起了三座桥梁：高科技企业家、互联网平台以及退休专家。



葛兰素史克的专利池

由外而内的开放式创新的方法通常是用于将企业内部的闲置资产变现，主要针对的是专利和技术。以葛兰素史克为例，尽管它的“专利池”研发策略的动机略有不同。这家公司的目标是提高世界上最贫穷国家的药物普及率，以及在研究不足的疾病领域投入更多研发。实现这一目

标的一个方法就是，将与治疗该疾病的药物开发相关的知识产权放置于一个资源池内，并将该资源池对公司以外的药物开发研究人员开放。由于制药公司主要聚焦于开发明星药品，研究较少的疾病的知识产权常常被闲置。专利池汇聚了来自不同专利持有者的知识产权，并使得这些知识产权更加容易被获得。这就有效防止了研发进展因某个个别专利持有人的阻挠而停滞。



那些与贫穷国家疾病相关的企业内部闲置的理念、研发成果和知识产权，一旦进入“池子”将产生巨大的价值。

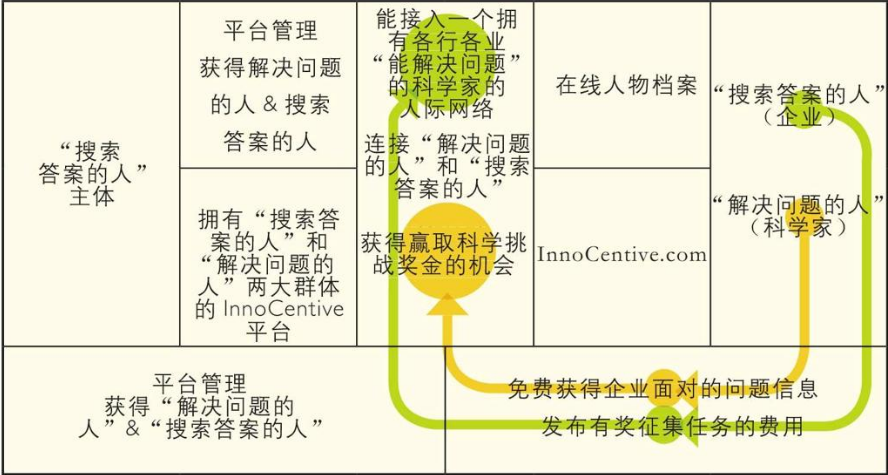
连接器：*InnoCentive*

企业向外部的研究人员寻求灵感也有可能产生可观的成本，例如当

企业有目的地吸引某些人才或企业的合作，而这些人才或企业拥有能够为其解决自身问题提供帮助的知识时。另外，当某企业的研究人员试图在该企业以外使用自己的知识时，为了找到有吸引力的机会，同样会发生搜索成本。这就是一家叫作InnoCentive的公司看到的机遇。

InnoCentive为有研发问题需要解决的组织和全世界范围内有着强烈意愿去解决具有挑战性的问题的研究人员提供了一个连接。InnoCentive最早是礼来制药公司的一部分，如今已发展为一家独立的中介机构，服务范围包括非营利机构、政府机构，以及包括宝洁、苏威集团以及洛克菲勒基金会在内的商业组织。将自己在创新过程中遇到的挑战发布于InnoCentive网站的企业被称作“搜索答案的人”。它们将向最终成功解决了问题的人支付现金奖励，金额从5000美元到100万美金不等。意欲为列出的问题找到解决方案的科学家被称作“解决问题的人”。InnoCentive的价值主张在于将“搜索答案的人”和“解决问题的人”聚在一起并创造有效连接。你可能发现了，这些特点在多边平台商业模式（见此处）中也有所体现。开放的商业模式通常都是以多边平台为基础，以降低搜索成本。

InnoCentive



开放式创新就其根本而言，是在这个知识极其丰富的世界中的企业运营方式。并不是所有的聪明人都为你工作，因此你最好主动去找他们，与他们建立联系，并以他们的成果为基础更上一层楼。

——亨利·切萨布鲁夫
（Henry Chesbrough），加州大学伯克利分校
哈斯商学院开放式创新中心执行理事

长久以来我们习惯了关起门来完成所有的事情，如今我们开始搜寻企业内部的或企业外部的任何渠道，以获得创新成果。

——雷富礼（A.G. Lafley），
宝洁主席&CEO

雀巢清晰地认识到，要想实现其增长目标，就必须扩展其内部实力以建立起大量战略伙伴关系。雀巢采取了开放式创新，并与战略伙伴积极合作，共同开拓重要的新市场和产品机遇。

——赫尔穆特·特雷特勒尔
（Helmut Traitler），
雀巢创新合作部门总监

由外而内的模式

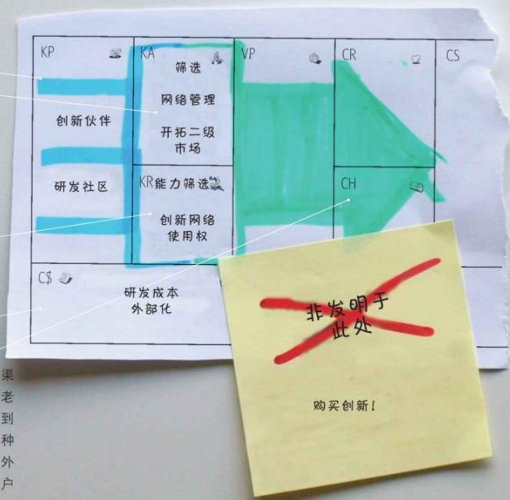
有时，来自完全不同行业的外部组织可能会提供有价值的见解、知识、专利，或者对内部开发团队来说现成的产品。

要借助外部知识，需要将外部实体和内部业务流程及研发团队联系在一起的专门的业务活动。

要借助外部创新的优势，需要能构建与外部网络连接的特定资源。

从外部资源获取来的创新需要花费成本，但是通过基于外部已创建的知识和高级研究项目基础上的研发，企业可以缩短产品上市前的时间，并提高内部研发的效率。

拥有强势品牌、强大分销渠道和良好客户关系的知名老字号公司，非常适合由外到内的开放的商业模式。这种方式可以让它们通过构建外部资源创新来挖掘现有客户关系的价值。



由内到外的模式

有些研发成果因为战略或运营层面的原因而变得没有价值，但是可能对于外部其他行业的组织有巨大的价值。

在内部投入大量精力进行研发的组织，通常产生许多无法实用化的知识、技术和智力资产。由于明确聚焦在核心业务上，一部分这些本来很有价值的智力资产闲置了下来。这种组织很适合采用由内到外的开放的商业模式。



允许其他公司利用闲置的内部创意，企业可以轻松地增加额外的收入来源。

商业模式类型回顾

	分拆商业模式	长尾商业模式	多边平台商业模式	免费的商业模式	开放的商业模式
背景 **（之前）**	包含基础设施管理、产品创新以及客户关系管理于一体的模式	价值主张只针对最能产生利润的客户	一个价值主张只针对一个客户群体	高价值、高成本的价值主张，只面向付费客户提供	研发资源和关键活动都聚焦于企业内部： • 理念全数来自“内部” • 成果全数用于“内部”
挑战	成本过高 若干相互冲突的组织文化共存于同一实体中，产生不良的消长	针对利润较小的群体设置不同的价值主张，成本过高	企业无法获得潜在的新客户，这些新客户对于公司的既有客户群体十分感兴趣（例如，游戏开发商希望能够得到游戏机玩家）	高价格让客户望而却步	研发活动成本高，且效率降低
解决方案 **（之后）**	将企业解绑，分为三块独立但互补的模式： • 基础设施管理 • 产品创新 • 客户关系维护	这种新的或者说附加的价值主张针对的是之前看来利润较小的那一大部分群体，小众客户群体总体而言是盈利的	提出新的价值主张，使得一家企业的既有客户群体让人“够得到”（例如，游戏机生产商为自己的软件开发商提供与游戏机用户的沟通渠道）	面向产生不同收益流的不同客户群体，提供不同的价值主张，其中一种是免费模式（或低成本模式）	内部研发资源和活动因得到外部合作者的使用而被激活，内部研发成果转化为价值主张并提供给感兴趣的客户群体
理论依据	信息技术以及管理工具的改善，使得不同企业独立但相互协作的商业模式获得更低的运营成本，从而消除了不良的消长	信息技术以及运营管理方法的改善使得定制化的价值主张得以面向大量的新客户，并且以低成本实现	作为媒介以平台方式沟通两个或多个客户群体，为原有的商业模式增加了收益来源	用付费客户群体来补贴免费客户群体，从而吸引最大数量的用户	从外部渠道获得研发成果可能成本更低，并缩短产品上市的时间，将未利用的创新成果向外部销售，从而可能带来更多的收益
案例	私人银行 移动通信运营商	出版行业（Lulu.com） 乐高	谷歌 任天堂、索尼、微软的电子游戏机 苹果公司 iPod、iTunes 及 iPhone	广告和报纸 *Metro* Flickr 开放源码 红帽公司 Skype（与电信运营商） 吉列的剃刀和刀片	宝洁 葛兰素史克 InnoCentive

设计



对于商务人士来说，仅仅理解别人的设计是远远不够的，他们本身就应该成为设计师。

——罗杰·马丁（Roger Martin），

多伦多大学罗特曼管理学院院长

本章列举了设计领域中的一些工具和方法，可以帮助你设计更好和更具创新性的商业模式。作为一个设计师，他必须执着地探究各种可能性，直到创造出崭新的设计，发现从未被人开发的领域，或者实现想要的功能。设计师的工作就是挑战思维的边界，创造新的选择，最终为用户创造价值。这需要他们有能力去想象“不存在的东西”。我们坚信，设计专业的工具和工作态度是商业模式时代获得成功的前提。

商务人士不知不觉中每天都在从事设计活动。我们设计组织架构、战略、商业模式、流程和项目。要完成这些工作，我们必须考虑一系列复杂的因素，比如竞争对手、技术、法律环境等。我们越来越多地在不熟悉的、未知的领域践行这些工作。这恰恰是设计专业研究的方向。有了这些设计工具，商务人士便如虎添翼，在实践中与他们掌握的商业技巧相得益彰。

接下来我们会详细展示六种商业模式设计方法：客户洞察（customer insights）、构思（ideation）、视觉化思考（visual thinking）、模型构建（prototyping）、讲故事（storytelling）和场景（scenarios）。我们会用一个故事为你介绍以上每种方法，然后向你展示这种方法将如何应用到商业模式设计中去。我们还在其中穿插了研讨会上会用到的一些操练方法和建议，帮助你理解这些方法的应用场景。如果你有兴趣深度了解每种方法，本章的结尾列举了每种方法的参考书籍。

客户洞察（customer insights）

构思（ideation）

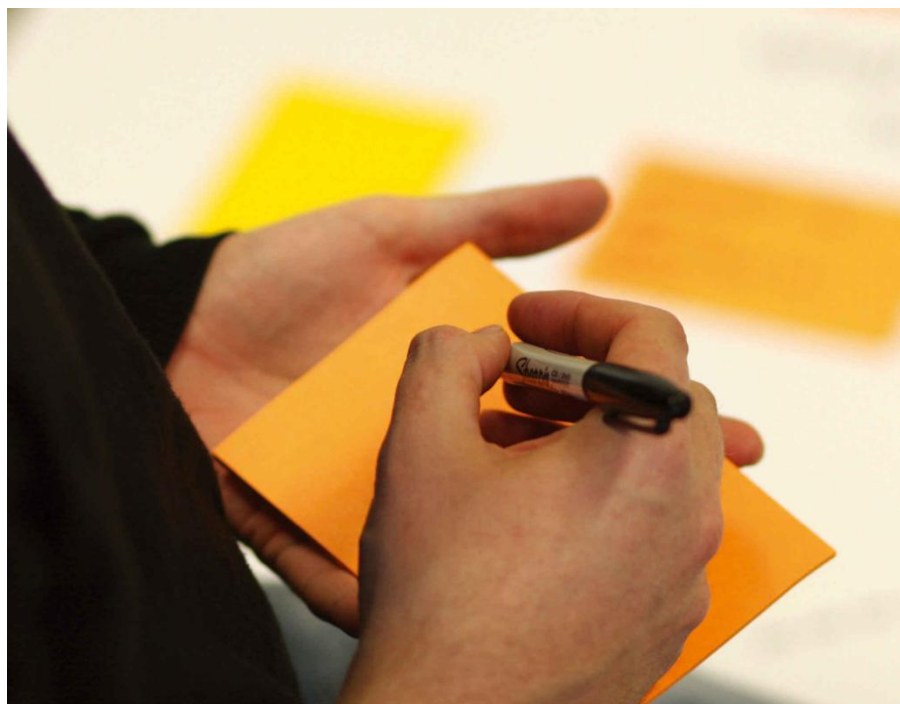
视觉化思考（visual thinking）

模型构建（prototyping）

讲故事（storytelling）

场景（scenarios）

方法_1



2008年，情人节

在奥斯陆郊外的一栋办公楼外，身穿美式“字母”夹克，头戴棒球帽的4个10岁左右的挪威小孩正在和一位50多岁的男士热烈地讨论……

……这些孩子正坐在滑雪板上回答这位男士的问题。这位男士名叫理查德·林（Richard Ling），他是世界第7大移动运营商挪威电信（Telenor）的一位资深社会学家。林先生正在采访这些孩子，为的是研究用户如何在社交网络上使用和分享照片。既然几乎所有的手机都装配有摄像头，那么照片的分享就很自然地成了移动运营商的关注点。林先生的研究将会帮助挪威电信从宏观上洞悉照片分享这项业务的全貌。他关注的重点不仅仅是现有的和未来潜在的照片分享服务，他还会从更广阔的视角研究这个课题，比如照片分享中涉及的年轻人之间的信任、保

密、群体身份和社交网络方面的问题。最终，他的研究将会使得挪威电信有能力设计和为用户提供更好的服务。

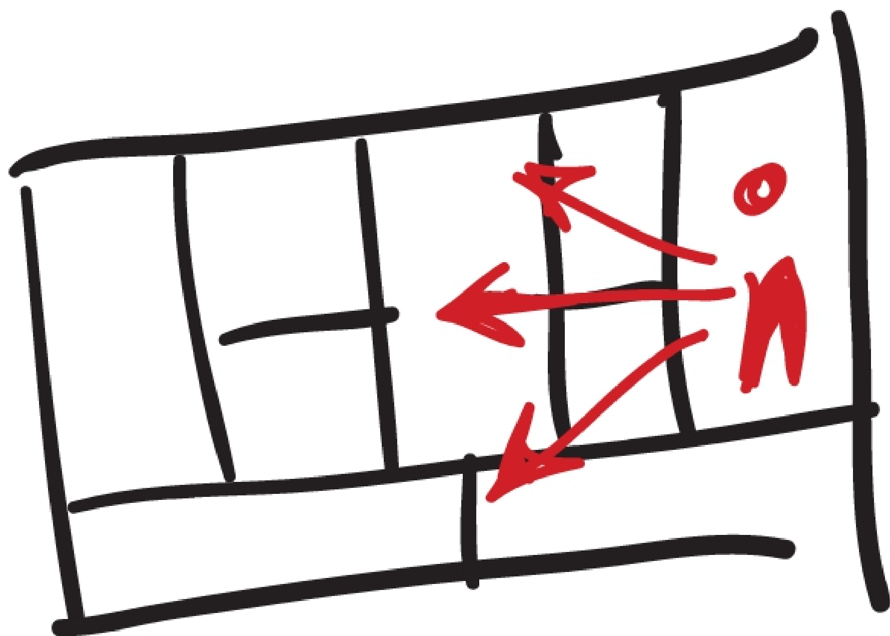
根据客户洞察打造商业模式

企业一般都会在市场研究上投入重金，但它们最终设计产品、服务和商业模式的时候往往又会忽略客户的观点。要想设计好的商业模式，必须避免这类错误。我们必须通过客户的眼睛来观察商业模式，这样就有可能发现全新的机会。当然，这并不意味着客户的思维是创新的唯一起点。但我们必须强调，评估商业模式的时候一定要考虑到客户的观点。成功的创新有赖于对客户深入的理解，包括环境、日常工作、担忧和渴望。

苹果公司的iPod播放器就是一个很好的例子。苹果公司当时就理解，人们实际上并不是对数字媒体播放器感兴趣。他们认为，消费者想要的是能够无缝地搜索、下载和收听数字内容，包括音乐。而且，消费者也愿意为这样的解决方案付费。当时，苹果公司的这种观点是很独特的。那个时候，盗版内容在网上盛行。大多数公司都认定，没有人愿意付费购买在线数字音乐。苹果公司摒弃了这些观点，为客户创造了一种无缝的音乐体验。它将iTunes中的音乐媒体、iTunes在线商店和iPod媒体播放器整合在了一起。凭借以这一价值主张为核心的商业模式，苹果公司很快主宰了在线数字音乐市场。

难点在于对客户透彻的理解。商业模式的设计必须基于这份理解。在产品和服务设计领域，很多业界领先的企业都通过与社会学家一起合作来加深他们的理解。在英特尔、诺基亚和挪威电信，它们都有人类学家和社会学家组成的小组来开发更新、更好的产品和服务。同样，这种方法也能够催生更新、更好的商业模式。

很多领先的消费品企业都会安排高管实地会见客户，与销售团队交流，或者参观店铺。在其他行业，尤其是那些重资产投资型的行业，和客户的交谈更是每天的必修课。但是，创新的真正挑战在于深入理解客户，而不是简单地去问他们要什么。

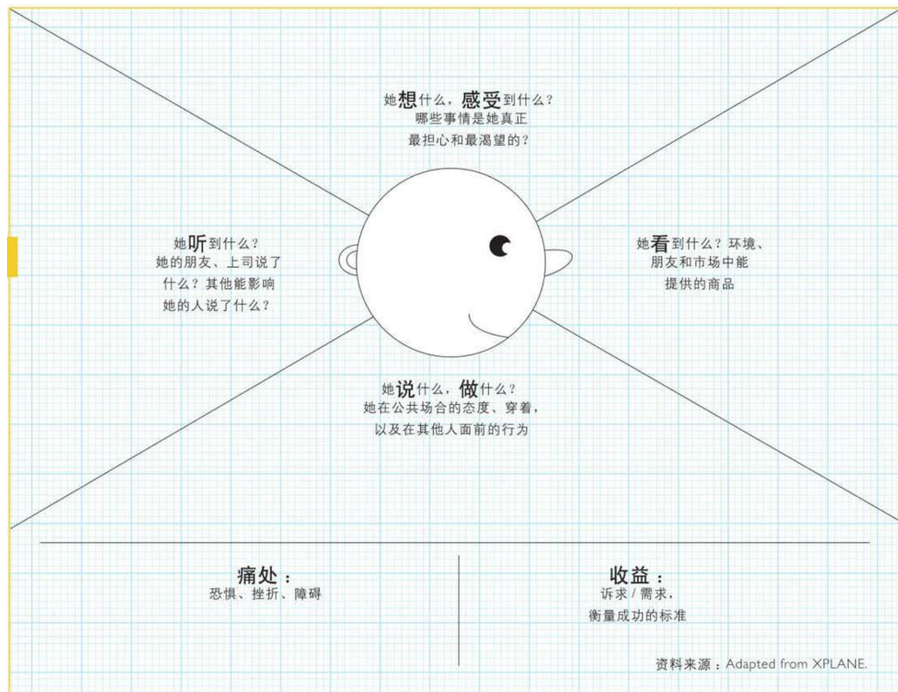


客户视角是商业模式设计的指导性原则。客户的观点决定了我们选择怎样的价值主张、渠道、客户关系和收益来源。

汽车工业的先驱亨利·福特（Henry Ford）就曾经说过："要是我去问客户他们想要什么，他们会要一匹更快的马。"

另一个难点在于企业是否清楚需要关注哪些客户、忽略哪些客户。在很多情况下，能够拉动未来增长的那些客户往往并不是今天的金牛客户。因此，商业模式的创新不能仅仅聚焦现有的客户群体，必须着眼于新客户群体。有很多成功的商业模式创新都恰恰满足了新客户未被满足的需求。例如，斯泰利奥斯·哈吉·约安努（Stelios Haji-Loannou）的易

捷航空公司就使得很少坐飞机的中低收入客户能够坐得起飞机。Zipcar公司使得城市居民免去了在大都市养车的烦恼。客户只要支付一定的年费就可以按小时租用汽车。以上两种新商业模式正是针对传统航空业和传统汽车租赁业的边缘客户群体所设计的。



移情图

我们中很少有人能够享受到社会学家团队的专业服务，但任何人审视商业模式的时候都可以对其中涉及的客户群体简单地画个像。移情图就是一个很好的工具，它是由一家名为XPLANE的视觉思维公司设计的。我也常常把这个工具称为“客户素描”，它能让你对客户的认识不仅仅止步于客户的人口统计学特征，让你更好地理解客户的环境、行为、担忧和渴望。这能让你设计出更有生命力的商业模式。因为一个好的客户画像能引导你设计出更好的价值主张，以更方便的方式接触到客户，同时采用更合适的客户关系类型。最终，它能让你更好地理解客户真正愿意花钱买什么。

如何使用移情图

首先，头脑风暴一下，想出你的商业模式中你想要服务的所有可能的客户群体。从中挑出三个最有希望的客户群体，选择一个作为你第一个画像的对象。

先给这类客户取个名字，识别出一些人口统计学特征，比如收入、婚姻状况等。然后，参照此处的图，在白板或挂纸板上给你新命名好的客户建立一个档案，以下六个问题会帮助你丰富你的客户画像的细节：

1 她看到什么？

描述该客户在她所处的环境中所看到的东西

·在她眼里我们的产品看起来怎么样？

·她周边有谁？

·谁是她的朋友？

·她每天都能接触到什么样的同类产品（而不是笼统地和市面上所有的竞争产品对比）？

·她会遇到什么困难？

2 她听到什么？

描述环境是如何影响这个客户的

·她的朋友说了什么？她的配偶又说了什么？

·哪些人能真正影响到她，他们是如何影响她的？

·哪些媒体渠道对她是有影响力的？

3 她真正想到和感受到什么？

尝试勾勒出你的客户思维的过程

·哪些事情对她来说是真正重要的（包括那些她可能不会公开承认的）？

·想象她的情绪。哪些事情会触动到她？

·哪些事情会让她夜不能寐？

·尝试描述她的梦想和渴望。

4 她说什么和做什么？

想象这位客户可能说的话，或者她可能在公共场合表现出的行为

·她持有什么样的态度？

·她会对其他人说什么？

·客户的言论往往不一定是她真实的想法或感受。要特别留意两者之间可能发生的冲突。

5 客户的痛处是什么？

·她最大的挫折是什么？

·有哪些障碍阻碍着她实现个人诉求？

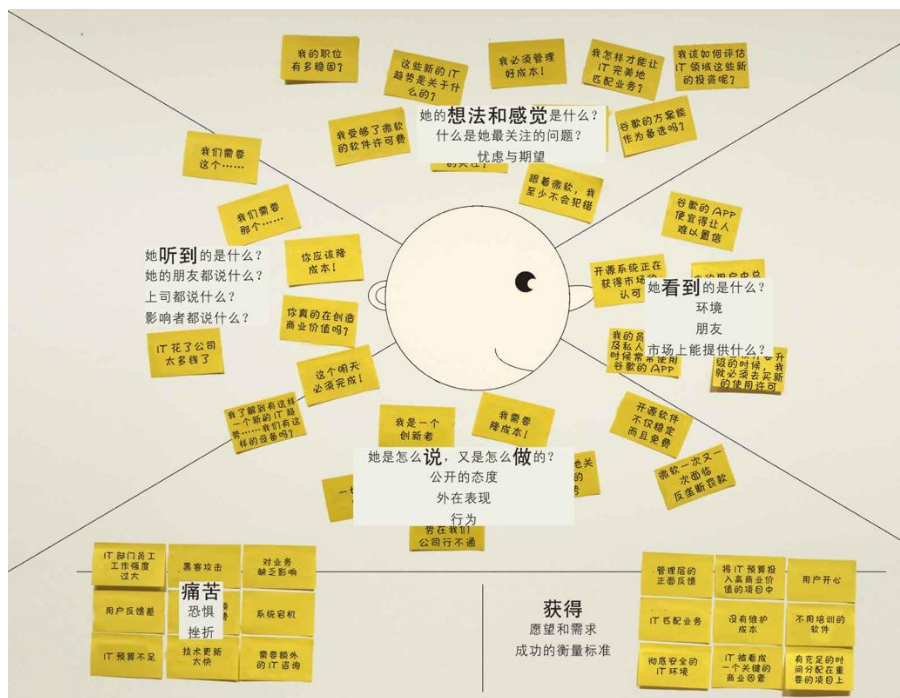
·哪些风险是她害怕承担的？

6 客户期望的收益是什么？

·哪些成就是她真正想要或需要的？

·她如何来衡量成功？

·思考一下她可能会采取哪些策略来达成她的目标。



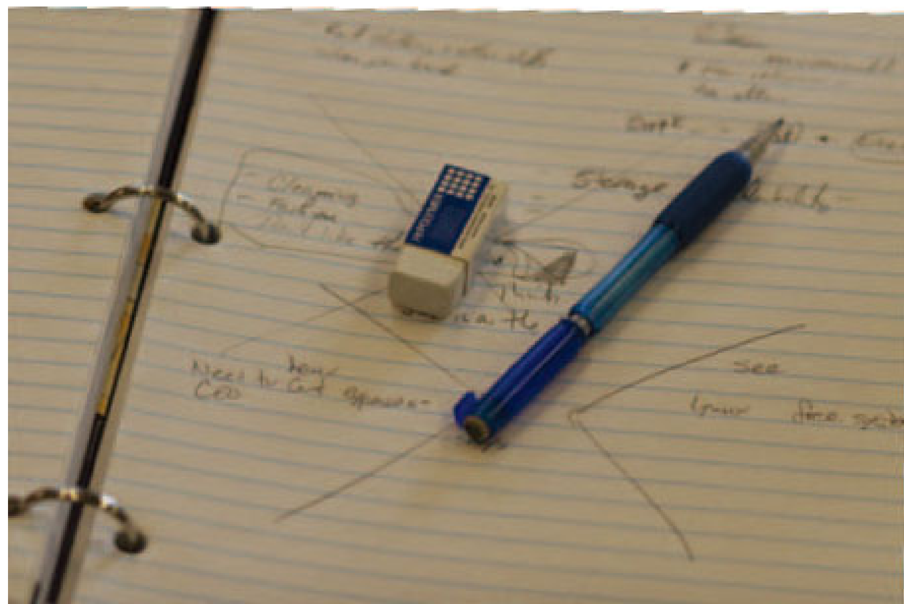
资料来源：Adapted from XPLANE.

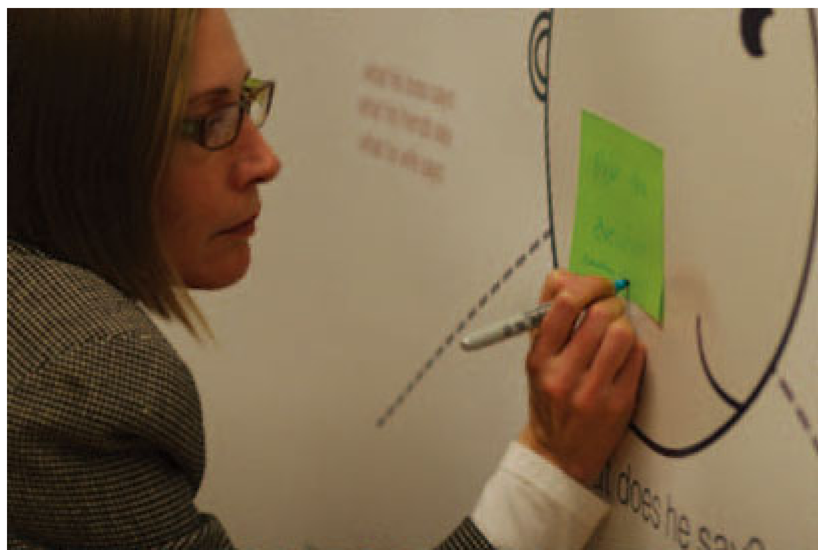
通过移情图理解一位B2B领域的客户

2008年10月，微软发布了一项计划，将在互联网上提供全套的Office办公软件服务。根据这项计划，客户最终将可以通过浏览器使用Word、Excel等Office办公软件。这就要求微软对它的商业模式进行重新设计。而这次设计的起点就是描绘出拥有采购话语权的关键客户群体的画像。这个客户群体就是企业的首席信息官（CIO），他们决定了企业的IT战略，对这类软件拥有最高的采购决策权。一位典型的CIO会是怎样的形象呢？

这项工作的目标在于了解客户的观点，不断审视你的商业模式的各种假设。客户画像会让你能更好地回答以下问题：这个价值主张能解决

客户真正面临的问题吗？她真的愿意为之买单吗？她会比较喜欢哪种接触方式呢？






s on his
ind?
FAST
No RESULTS
does he see?
his environment
his friends
what the market offers him/her







方法_2

构思（*ideation*）



2007年3月

埃尔玛·莫克（Elmar Mock）正在仔细地听着彼得（Peter）兴奋地阐述着他的创意。他们身后是满墙的便利贴……

……彼得受雇于一家医药集团。这家公司聘请埃尔玛的创新咨询公司Creaholic来帮助它设计一款突破性的产品。这两个男人正是一个六人创新小组的成员，正在公司园区以外召开一个为期三天的会议。

这个小组故意选取了不同经验和背景的专业人士作为成员。尽管他们每个人都是有一定成就的专家，但他们不是以技术专家的身份加入该小组的。他们的身份是对现状不满意的消费者。Creaholic要求他们暂时抛开自己的专业技能，在会议中仅仅将这些技能作为自己遥远的记忆。

在这三天中，这六个人组成了一个微型的消费者系统，突破技术和财务的限制，尽情地发挥他们的想象，针对问题想象出各种可能的突破性解决方案。各种创意相互碰撞，新的思维浮出水面，而且仅仅在他们产生了大量可能的解决方案后，他们才被要求重新捡起他们的专业技能，识别出最有前景的解决方案。

埃尔玛·莫克拥有一堆引以为荣的突破性创新。他就是传奇的Swatch手表的两位发明人之一。从那以后，他和他在Creaholic的团队不断帮助了很多企业成功地实现创新，这些企业包括宝马、雀巢、瑞士米克朗（Mikron）和奇华顿公司（Givaudan）。

埃尔玛懂得成功的企业要创新有多难。这些企业会要求可预见性、职位描述和财务建模。但真正的创新出现在系统性混乱之中。Creaholic找到了管理这种混乱的一种方法。埃尔玛和他的团队正沉浸在创新之中。

产生新的商业模式创意

画出现有的商业模式是一回事；设计出一个新的创新的商业模式又是另外一回事。我们需要一个创造性的流程来产生大量的商业模式创意，并且能成功地识别出最佳的创意。这个流程就被称为构思。当需要我们设计出可行的新商业模式时，掌握构思的艺术就显得至关重要。

在传统观念中，绝大多数行业都会以一种主流商业模式为行业特征。但这项传统已经彻底地改变了。如今，我们在设计新商业模式的时候会有更多的选择。同一个市场中会有不同的商业模式在相互竞争，而且行业之间的界限正变得模糊或者完全消失了。

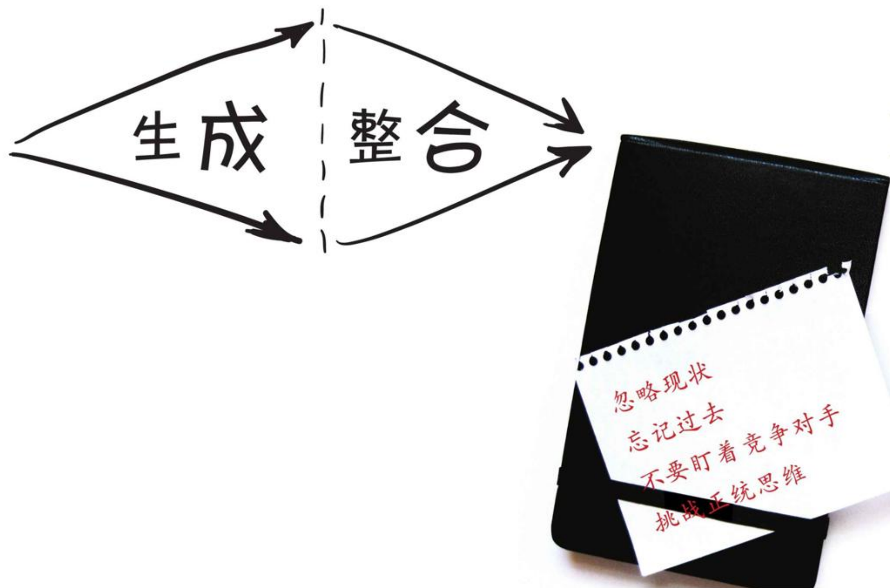
当我们尝试创造新的商业模式的时候，我们面临的一项挑战就是要

忽略现状并停止对操作性问题的担忧，这样我们才能产生真正新的创意。

商业模式创新不是要回首过去，因为通过过去的事情很少能推测出未来可能的商业模式。商业模式创新也不是去看竞争对手，因为商业模式创新不是抄袭或对照标杆，而是创造新的机制来创造价值和获取回报。或者说，商业模式创新是在挑战正统思维，设计出原创的模型，来满足那些未被满足的、新的或者隐藏在背后的客户需求。

在找到新的或更好的创意之前，你必须梦想出一大堆的创意，然后你才能从中挑出一个可实现的短名单。因此，构思的过程有两个主要阶段：生成创意，这个阶段数量是重点；整合创意，这个阶段要把创意进行讨论、合并组合并甄选出少数可行的创意。可行的创意并不一定要是颠覆性的商业模式。它们也可以是通过扩展你当前商业模式的领域来提升你的竞争力，这也是一种创新。

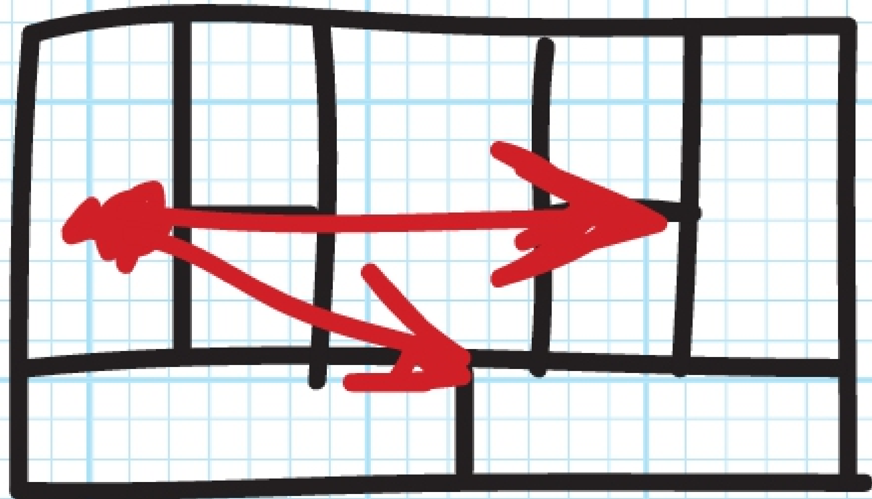
你可以从很多不同的点出发来创新商业模式。最后，我们将关注两点：在商业模式画布中你的商业模式创新的焦点和“如果……会怎样”的问题。



商业模式创新的焦点

商业模式创新的创意可以是不拘一格的，商业模式9个模块的任何一个都可以作为创新的起点。千变万化的商业模式创新会同时影响到多个模块。我们一般认为，商业模式创新如果按照创新的焦点来分类，大致有4种：资源驱动、供给驱动、客户驱动和财务驱动。

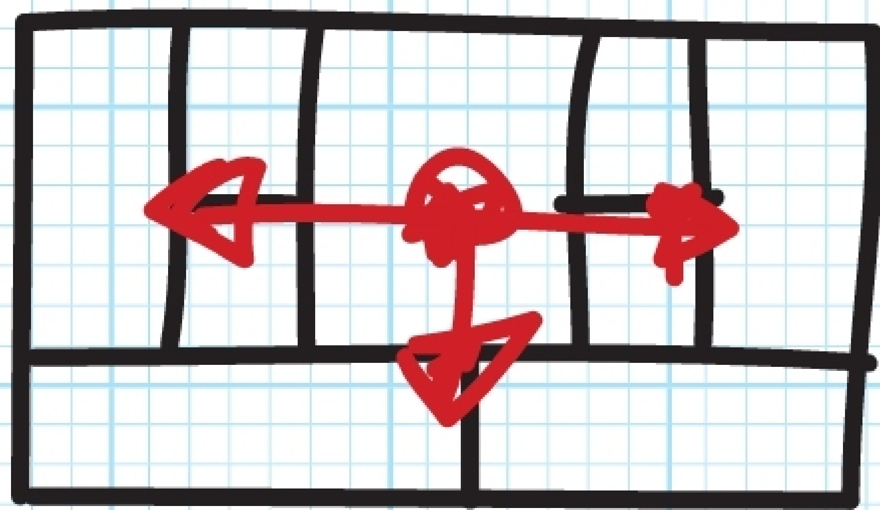
这4个焦点中任何一个都可以作为重大商业模式变革的起点，也都有力地影响商业模式九宫格中的其他8个模块。有些时候，商业模式创新可能会源自多个焦点。SWOT分析不失为一个好的工具来帮助我们找到变革的起点，它能够帮助企业深入解剖某个商业模式的优势、劣势、机会和威胁（见此处）。



资源驱动

资源驱动的创新来源于组织现有的基础设施或合作伙伴资源。企业由此出发来延伸或改变商业模式。

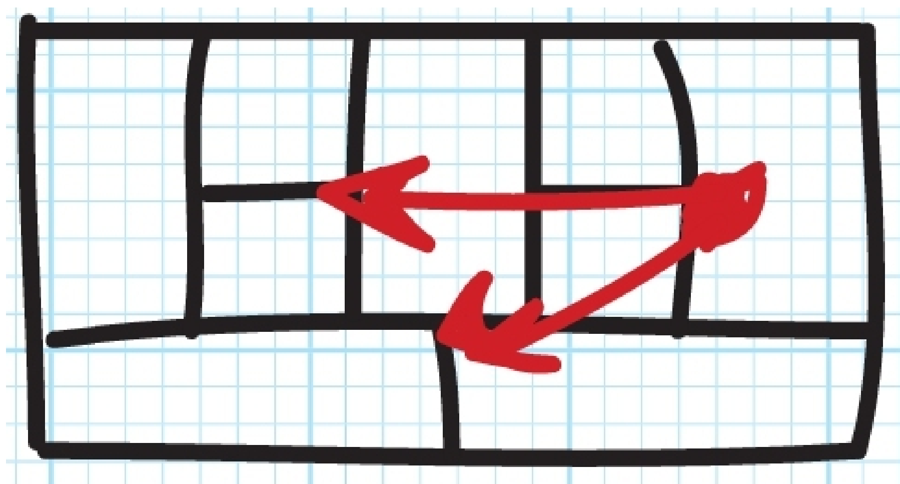
例子：亚马逊公司基于它的网上零售平台推出了亚马逊云计算服务（Amazon Web Services），为其他企业提供服务器资源和数据存储空间。



供给驱动

供给驱动的创新会创造全新的价值主张，并影响商业模式的其他模块。

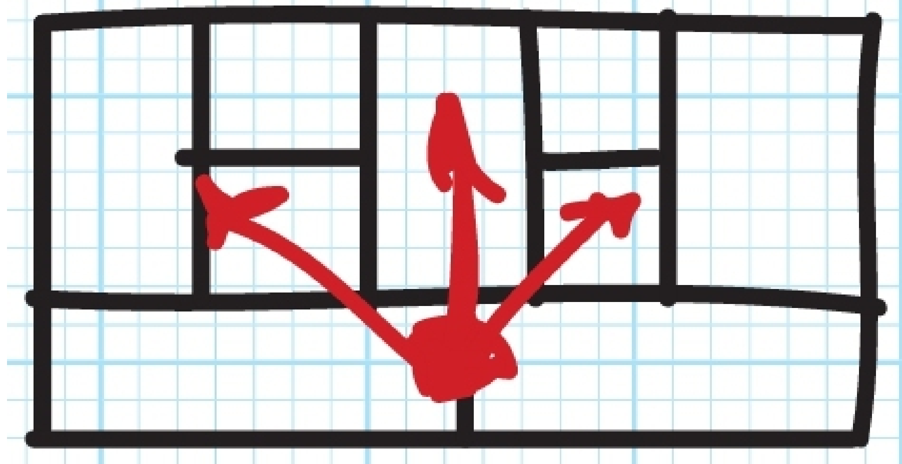
例子：墨西哥的水泥生产商Cemex承诺能在4个小时内将混合好的水泥送到工地上，而当时的业界标准是48个小时。这就要求Cemex相应地改变它的商业模式。这项创新帮助Cemex从墨西哥的一个区域性生产商发展成世界第二大水泥生产商。



客户驱动

客户驱动的创新是基于客户需求、可获得性或者便利性的提升。和其他类型的创新一样，这种创新也会影响到商业模式的各个模块。

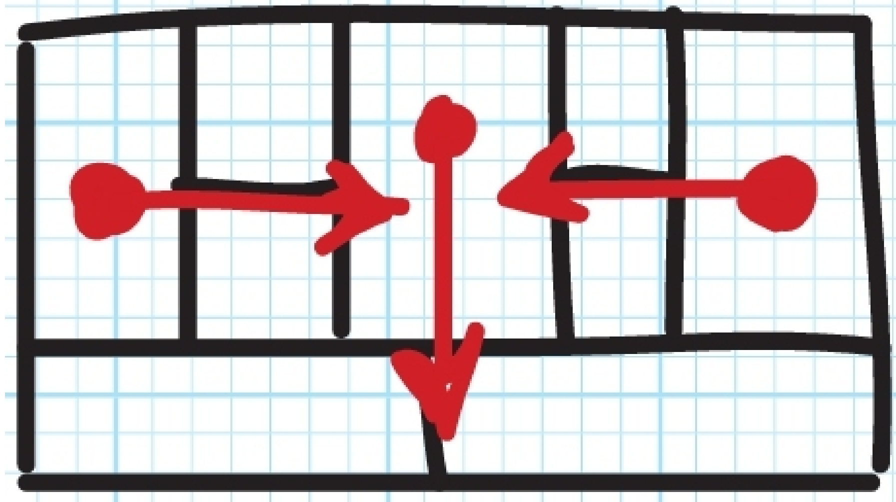
例子：23andMe公司首创了为个人客户提供的DNA测试服务。这项服务在此之前仅对医疗工作者和研究人员开放。这对价值主张和试验结果的通知方式都产生了重大的影响。23andMe公司通过大规模定制化的网络档案解决了结果通知的问题。



财务驱动

由新的收益来源、定价机制或者被缩减的成本结构所驱动的创新，同样也会对商业模式的其他模块产生影响。

例子：当1958年施乐公司（Xerox）发明Xerox 914型复印机（第一代普通纸复印机）的时候，它的价格太高了，以至于市场无法接受。于是施乐开发了一种新的商业模式。它以95美元每月的租金将复印机租给客户，这个租金中包括了免费的2000次复印。超过的部分按5美分每张来结算。这样，客户开始接受这种新型复印机，每个月复印数以千计的文件。



多点驱动

多个焦点驱动的创新能对其他模块产生深远的影响。

例子：Hilti是一家全球化的专业建筑工具生产商。它抛弃了直接出售工具的方式，转而向客户出租这些工具。这不仅彻底地改变了Hilti的价值主张，而且还包括它的收益来源，从过去的一次性销售收入转变为可重复的服务收入。

问题“如果……会怎样”的魔力

受制于现状对思维的束缚，我们常常会苦于无法构思出创新的商业模式。现状遏制了想象力。克服这一问题的一个方法就是用“如果……会怎样”的问题来挑战传统假设。有了正确的商业模式原料，一些原本认为不可能的事情也可以成为能够做到的事情。“如果……会怎样”的问题帮助我们挣脱现有商业模式的束缚。它们能激发我们，挑战我们的思维。它们还能让更多新奇的、难于执行的主张闯入我们的思维。

日报经理也许会问自己：如果我们停止发布印刷版本，彻底转投电子分发渠道，比如亚马逊的Kindle电子书或网络页面版本会怎样？这样

能够大幅削减生产和物流成本，但可能需要我们弥补印刷广告的收入，并且将读者逐步引导到电子渠道上。

询问“如果……会怎样”只能作为一个起点。这些问题会激发我们去发现使其中的假设成立的商业模式。有些“如果……会怎样”的问题可能会一直找不到答案，它们或许是太过于激进了。而有些只是需要正确的商业模式来实现它。



……家具买家从大型仓库中挑上平板打包好的家具部件，然后回到家自己组装？在20世纪60年代宜家（IKEA）引入这项概念之前，这种方式是不可想象的。而今天已经成为稀松平常的消费模式。

……航空公司不用为它们的飞机购买引擎，而是根据引擎运转了多少个小时来付费？就是通过这种方式，劳斯莱斯飞机发动机公司（Rolls-Royce）从一个亏损的英国制造商转型为一家服务型公司，如今已经是全球第二大大型喷气引擎供应商。

……电话打往全球都免费？2003年，Skype开启了一项服务，允许人们通过互联网免费拨打电话。5年后，Skype积累了4亿注册用户，他们已经累计拨打了1000亿通免费电话。

……汽车制造商不买汽车，而是提供代步服务？2008年，戴姆勒公司在德国乌尔姆市启动了实验性的car2go服务。用户可以在城市的任何地方取车和还车，根据车辆运行的分钟数来支付费用。

……个人可以相互借款，而不用去银行贷款？2005年，总部在英国的Zopa公司启动了一个基于互联网的点对点（peer-to-peer）借贷平台。

……孟加拉的每一个村民都可以打上电话？Grameenphone公司通过与小微金融机构Grameen银行合作来实现这一目标。当时，孟加拉国的电话密度仍然是全球最低的。而今，Grameenphone成了孟加拉国纳税最多的企业。

构思的流程

构思的流程可以采取很多种形式。我们这里给出的是一个能产生创新商业模式的总体方法：

1. 团队组建

关键问题：为了产生新颖的商业模式创意，我们的团队是否足够多样化？

组建正确的团队对产生有效的新商业模式创意至关重要。团队成员的资历、年龄、经验水平、业务领域、客户知识和专业技能都要多样化。

2. 钻研

关键问题：在生成商业模式创意之前，我们必须钻研哪些知识？

理想的团队必须经过钻研的阶段。这可能会包括总体研究、研究客户或潜在客户、详细调查新技术和评估现有的商业模式。钻研的过程可能会长达数周或短至一两次工具分析（比如移情图）。

3. 开拓

关键问题：我们能针对商业模式的每个模块做哪些创新？

在这个阶段，团队尽可能地开拓解决方案的范围，以产生尽可能多的创意。商业模式九个模块中的任何一个都可以作为创新的起点。这个阶段的目的是数量，而非质量。使用头脑风暴的组织原则能让人们聚焦发掘创意，避免过早地评论创意的价值（见此处）。

4. 甄选标准

关键问题：我们为商业模式创意排序最重要的标准是什么？

在从最大范围上开拓了足够多的解决方案后，团队必须确定一个标准来从海量的创意中挑出数量在可管理范围内的少数创意。这个标准必须针对你的业务背景，同时还要涵盖诸如下内容：预期实施时间、潜在收入、可能的客户阻力和对竞争优势的影响。

5. 构建模型

关键问题：对于每一个进入短名单的创意，它完整的商业模式会是怎样的？

标准一旦确立，团队必须有能力从若干创意中整理出一个最优创意的短名单，由此来构建3～5个创新的商业模式。然后使用商业模式画布

来勾勒和讨论每个商业模式模型（见此处）。

组建一个多样化的团队



创造新的创意不能仅仅依靠那些“有创造力”的创意天才。构思是一项团队任务。事实上，从商业模式创新的本质来看，它需要的是整个组织的参与。商业模式创新要的是通过开发商业模式中的模块和在模块之间创造连接来创造新的价值。这有可能涉及画布中的所有九个模块，可以是分配渠道、收益来源或者关键资源。因此，这需要来自不同领域的人们的信息输入和创意。

这就是为什么组建一个正确的团队是产生新商业模式创意的关键前提。商业模式创新不应该仅仅限于研发或战略规划部门。商业模式创新团队必须拥有多样化背景的团队成员。这种多样化会有助于你创造、讨

论和甄选新的创意。你也可以添加一些外部人士，甚至儿童也是可以的。多样化是有好处的。但你一定要保证能教会他们如何积极地倾听，并且考虑在关键会议上引入一个中立的引导员。

一个多样化的商业模式创新团队的成员应该……

·来自不同的业务单元

·年龄不同

·专业领域不同

·资历水平不同

·经验互补

·文化背景不同

头脑风暴的规则

成功的头脑风暴必须遵循一系列的规则。这些规则会帮助你最大限度地产生足够多的有用的创意。

保持聚焦

首先要精确地表达当前的问题。在理想情况下，这必须和客户需求有关。不要让讨论跑题太远，始终将讨论拉回到开始的问题上来。

执行规则

在一开始就阐明头脑风暴的规则并且坚决执行。其中最重要的规则是“不要过早下结论”“每次一个人讲，不要七嘴八舌”“追求数量”“视觉化”和“鼓励疯狂的创意”。引导员必须执行好这些规则。

视觉化思考

把创意写下来或者画在每个人都能看到的地方。有一个搜集创意的好办法是把它们写在便利贴上，然后贴到一面墙上。这样你可以随意地移动这些创意并将它们重新组合。

准备

通过对当前问题进行钻研来为头脑风暴做好准备。这些钻研活动可以是团队的一次实地考察以及与客户的讨论等任何形式的对你的问题陈述的钻研活动。

资料来源：Adapted from an interview with Tom Kelley of IDEO in *Fast Company* magazine: “Seven Secrets to Good Brainstorming”.

热身：笨牛训练

为了让你的团队创意源源不绝，你可以在构思阶段前用“笨牛训练”来给团队热身。具体的做法是这样的：指导每一个成员画出一头奶牛的三种商业模式。要求他们首先定义出奶牛的一些特征（生产牛奶，从早吃到晚，会发出牛叫的声音等）。告诉他们用这些特征来创造出一个基于奶牛的创新的商业模式。给他们每人三分钟的时间准备。

请注意这项训练可能会适得其反，因为它看起来确实比较傻。但很多高管、会计、风险经纪人和企业家都做过这项训练，通常都会取得成功的效果。这项训练的目的是让人们摆脱日常的业务惯例，同时让他们看到，一旦摆脱了正统思维，放飞创造力，产生创意是多么容易的事情。




COW FOOTBALL
TACKLE DUMMIES


SEEING EYE COW


COW POWERED CAR


MUSEUM
Come See A Real LIVING COW!






Cow Carwash Station


Cow-Tow


COW YARD
MAINTENANCE


-MEAT
BUN
-MEAT
HAMBURGER 2.0

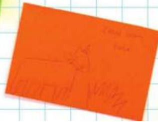

SOLAR COW ENERGY


Ride-em
"cow"-boy




COW LAWN MOW + FERTILIZE

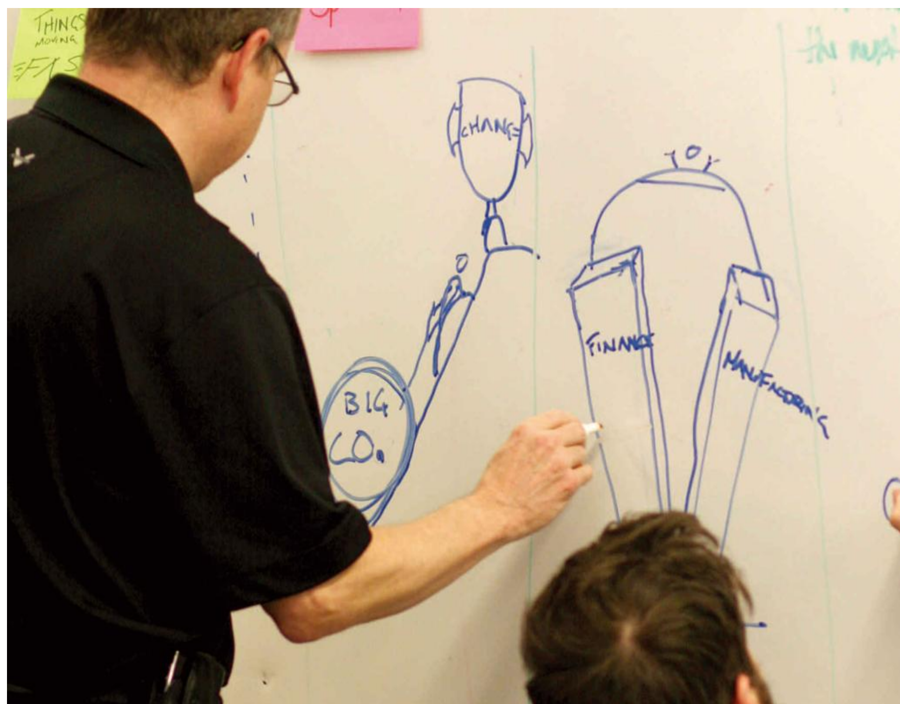

RADIO CONTROLLED COW ROADBLOCKS





方法_3

视觉化思考（*visual thinking*）



2006年10月

在一间会议室里，14个人正专心致志地在墙上的海报上画着各种草图，不断地往上贴便利贴。尽管这景象和艺术课上的气氛颇为相似，但事实上他们正在科技巨头惠普公司的总部……

……这14个人来自惠普公司的各个不同部门，但他们都是负责信息管理工作的。他们聚集到这里来参加为期一天的研讨会，期望真正讨论出一个关于全球化企业该如何管理信息流的蓝图。

XPLANE咨询公司的创始人和主席戴夫·格雷（Dave Gray）正在为这场研讨会做引导。XPLANE公司利用视觉化思考工具来帮助客户阐明企业各个环节的问题，包括从企业战略到运营执行。戴夫和XPLANE的另一位艺术家一起，帮助这14位惠普的专家更好地理解了全球化企业信

息共享的全景图。他们通过在海报上面勾勒草图来讨论信息共享、识别各个元素之间的关系、补充缺失的部件，并且对很多问题产生了共同的理解。

带着会意的微笑，戴夫谈到了一个普遍的误解：人们没有必要直到自己充分理解后才画出来。他解释到，相反，不管我们画的草图是多么初级和业余，它都能帮助我们更好地描述、讨论和理解问题，尤其是对于那些性质复杂的问题。对于惠普的14位参与者，XPLANE的视觉化方法非常漂亮地奏效了。他们将14位专家个人深层次的理解聚合在了一起，仅仅用一张图就展示了全球化企业应该如何管理信息。XPLANE的顾客名单看起来就像全球最成功企业的榜单。现在有越来越多的组织理解了这种形式的视觉化思考的价值。

视觉化思考的价值

商业模式的讨论离不开视觉化思考。我们通过图片、草图、结构图和便利贴等视觉化工具来构建和讨论各种含义。因为商业模式是由许多模块组成的复杂概念，而且模块之间又有复杂的关系，所以不把它画出来是很难真正地理解一个商业模式的。

商业模式其实是一个内部元素相互影响的整体系统；它只有在形成一个整体的时候才是有意义的。不将它视觉化很难一目了然地抓住它的主旨。事实上，通过视觉化描述一个商业模式，人们将其中的隐含假设变成了具体的信息。这使得商业模式变得很明确，也使得更具体的讨论和变更成为可能。视觉化方法让商业模式变得鲜活起来，也便于人们共同创造新的商业模式。

一旦将一个商业模式的草图画下来，团队就有了一个固定的东西来讨论，讨论也总能回到这一概念性的锚点。这一点至关重要，因为这样

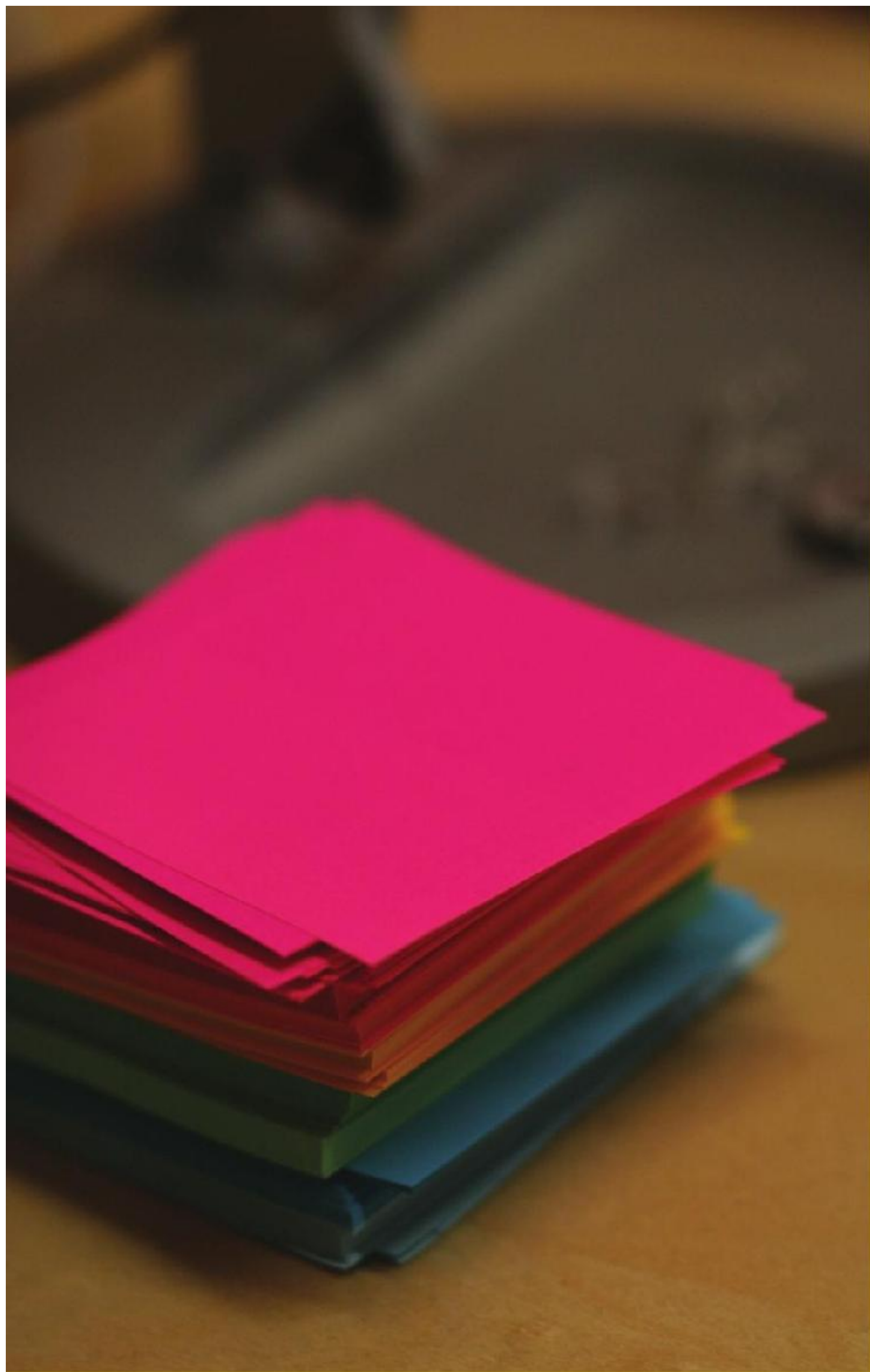
我们不再局限于抽象思维，有了形象、具体的东西，极大地提升了辩论的质量。一般来说，如果你要改进现有的商业模式，把它视觉化地描绘出来能够发掘出其中的逻辑缺陷，有助于讨论。同样地，如果你在设计一个全新的商业模式，画下了之后你也能更容易地添加、删除和挪动相关的图片。

类似图表这样的视觉化方法已经是商业社会中的常客了。它们往往出现在报告和规划中，用以阐明信息。但是在讨论、搜寻和定义商业问题的时候，这些视觉化方法就使用得不那么频繁了。你还记得上次有高管在会议中往白板上画图是什么时候吗？然而，恰恰是在战略性的流程中，视觉化思考能够产生极大的价值。通过让抽象的东西具体化，阐明细节之间的关系和让复杂的概念简单化，视觉化思考能够提升战略研究的质量。以下我们会详细讨论视觉化思考如何能在定义、讨论和改变商业模式的全流程帮到你。

我们会讨论两项技术：如何使用便利贴和如何将草图与商业模式画布结合起来使用。我们还会讨论能用到视觉化思考的四个流程：理解、对话、探索和沟通。



通过便利贴来实现视觉化



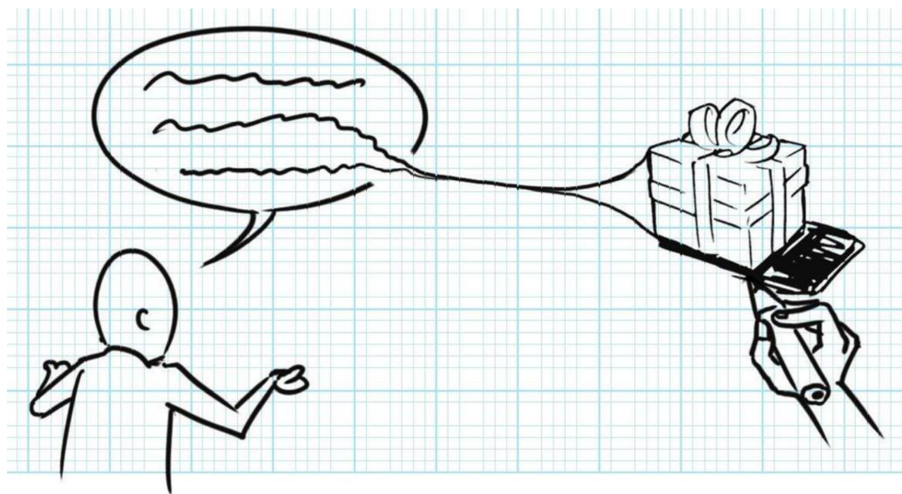
每个人在思考商业模式的时候都必须把便利贴放在手边，它是一个不可或缺的工具。很多的便利贴在一起就像一个创意池，可以随意地添

加、移除，以及在商业模式各模块之间挪动。这非常重要，因为在讨论商业模式的时候，人们往往不会马上就哪些元素应该出现在商业模式画布中，或者它们应该出现在哪个位置达成共识。在探索性的讨论过程中，有些元素可能会因为探索新的创意被移除和替代过很多次。

我们有三个简要的指导方针：①用粗的马克笔；②每张便利贴只写一项元素；③每张便利贴上只用很少的字来抓住关键点。用粗的马克笔可不仅仅是一个执行细节：它能避免你在单张便利贴上写过多的信息，同时也更便于阅读和概览。

请注意，在用便利贴呈现的最终商业模式图景前的讨论过程和结果同样重要。参与者会讨论在画布上贴上哪张纸、移除哪张纸，辩论某项元素如何影响其他元素。这些讨论过程都让参与者能深入地理解该商业模式和它的动态变化过程。最终，这些便利贴就不仅仅代表了商业模式中的某个模块，它们引导了战略讨论的方向。

通过绘画来实现视觉化



绘画可能会比便利贴更加有效，因为人们对图像的反应要比文字强

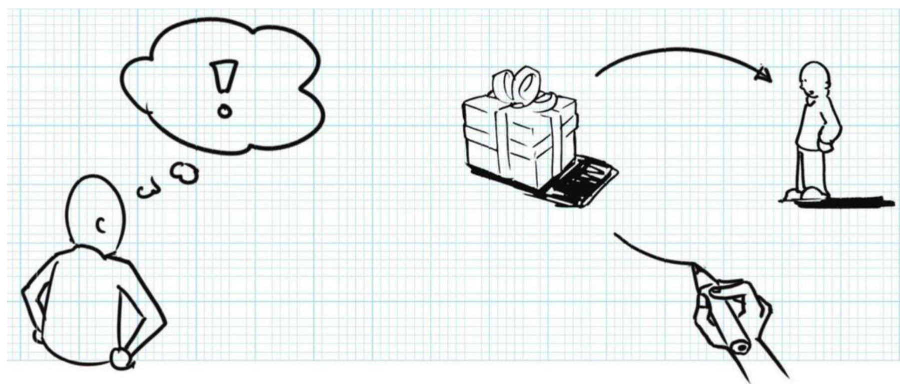
烈得多。图像更为直接地传递信息。一张简图就能表达的想法往往需要很多的文字来说清楚。

这并不会像我们想象的那么难。一张简笔画的笑脸就代表了一种情绪。一大包现金和一小包现金就表示比例。我们中很多人的问题在于总是觉得自己不会画画。让别人看到我们不善于绘画或者画得很幼稚，我们会感到很丢人。而事实上，即使是最简陋的素描也能让事物更加具体和易于理解。真的，简笔画要比文字表述的抽象概念容易理解得多。

草图和绘画在很多方面确实有用。最明显的就是用简单的绘画来解释和沟通你的商业模式。我们会在本章的最后解释如何来做。另外就是勾勒出一个典型客户和他所处的环境，由此来阐述你的客户群体（customer segments）中的一员。这比用文字来列举此人的特征要更能激发起具体、深入的讨论。最后，勾勒出客户群体的需求和任务也是一种很有效的视觉化方法。

这些绘画将很可能激发起建设性的讨论，从而产生新的商业模式创意。我们接下来将会讨论四种辅助以视觉化思考方法的流程。

理解商业模式的本质



视觉化的语言

商业模式画布是一张概念图，它的功能就像具有语法规则的视觉化语言。它告诉你哪些信息应该放到商业模式中来，放在哪里。它提供了一个视觉的和文字的指引，帮助你画出商业模式中需要的所有信息。

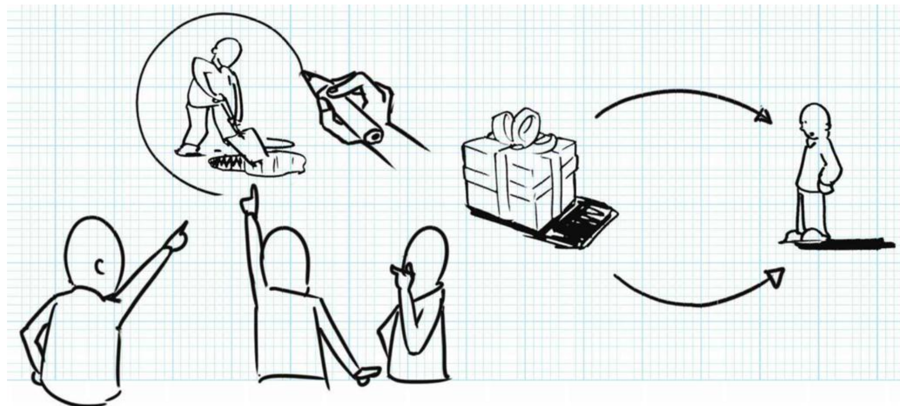
抓住全貌

把画布中所有的元素画出来后，你马上就能给观众展现出一个商业模式的全貌。这个草图给了观众恰恰足够的信息量，让他能够理解这个想法，而且不会有过多的细节来影响他的理解。商业模式画布直观地简化了一家企业的所有流程、结构和系统。就像在劳斯莱斯飞机发动机公司的商业模式中，喷气引擎是按小时租赁的，而不是被卖出的。这就是一个有说服力的全貌，而不是具体的细节。

看到关联

理解一个商业模式不仅要求知道其中的组成元素，而且要求理解这些元素之间的关联关系。这一点用图片来表达要比用文字容易多了。在涉及的元素很多，之间的关联关系也很复杂的情况下，图画就尤为奏效。例如，描述一个廉价航空的商业模式，绘画就能有效地展示为什么选择同类型的飞机对降低维护和培训成本至关重要。

提升对话效率



共同的参照点

我们头脑中总有一些不言而喻的主观假设。图形能够把这些隐含的假设变成具体的信息，以此会很好地提升对话效率。这使得商业模式成为一个有形和固定的事物，为讨论的参与者提供了一个始终可以回溯的参照点。人类的短时记忆只能保留有限数量的想法，因此直观地绘制商业模式对于高效的讨论尤为重要。即使是最简单的商业模式也是由很多模块及其相互关系组成的。

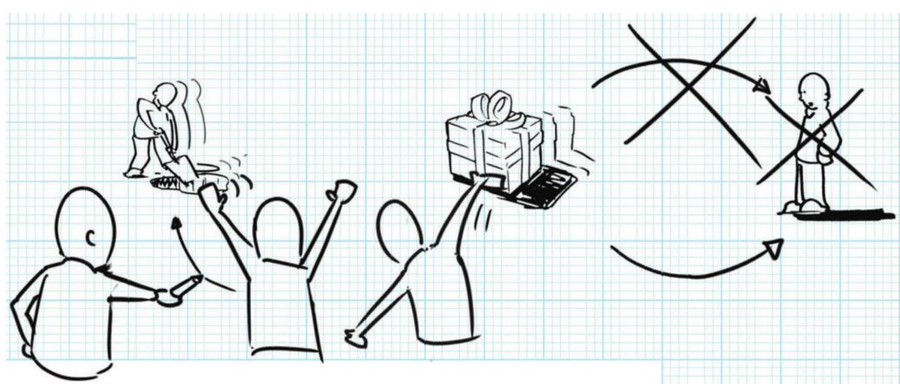
统一的语言

商业模式画布就是一个统一的视觉化语言。它不仅提供了一个参照点，而且是一种词汇和语法的集合，帮助人们更好地相互理解对方的想法。人们一旦熟悉了这个画布，它就能非常有力地让人们聚焦在商业模式元素的讨论上，以及讨论这些元素如何能达成默契。这对于矩阵化结构的企业尤其有价值，因为这类企业里的个体对其他职能领域的事情知之甚少。一个统一的视觉化的商业模式语言将有力地支撑创意的交流，增加团队的默契。

一致的理解

直观的商业模式最能够达成一致的理解。来自一个组织中不同部门的员工可能会对商业模式中的某部分有深入的理解，但缺乏对整体的洞察。当专家共同画出一个商业模式的时候，参与的每个人都能理解其中的每个组成部分，也都能对各部分之间的关系建立起一致的理解。

探索创意



激发创意

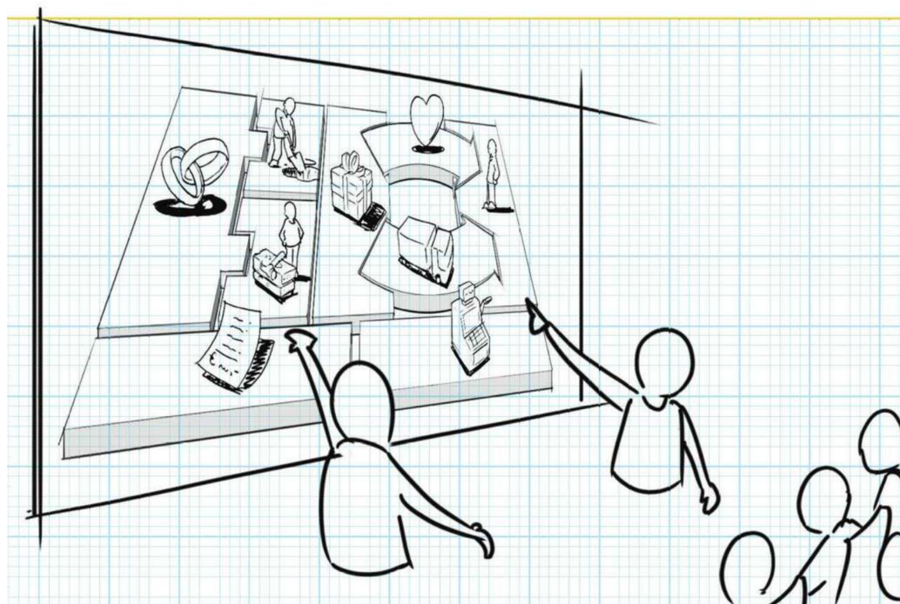
商业模式画布有点像艺术家的画布。当艺术家开始绘画的时候，他往往头脑里有一个模糊的想法，而不是一幅确定的图画。他不会从画布的某个角落开始按照顺序描绘，相反，他会随着自己的灵感发挥，最后有机地整合成一幅图画。正如毕加索所说，“我会因一个想法而开始创作，开始后这个想法就变了。”毕加索将创意仅仅看成一个起点。他知道这些创意在实现过程中迟早会演变成别的模样。

创作商业模式也没什么不同。画布中的创意会激发出新的创意。画布就成了帮助创意交流的工具，这对于独自创作的个人和集体创作的团体都是有用的。

演习

一个视觉化的商业模式让你有机会进行演习。通过画布上的便利贴，你能看到商业模式的各个元素，这样你可以随意地移除或添加某个元素，然后讨论随之发生的商业变化。例如，如果你把利润率最低的客户群体移除，你的商业模式会发生什么变化呢？你可以这么做吗？还是你需要这些不赚钱的客户来吸引高利润客户？放弃这些不赚钱的客户能让你省去资源和成本并提升对高价值客户的服务吗？一个视觉化的模型能帮助你思考部分元素的改变引发的系统性冲击。

提升沟通



统一公司内部的理解

在沟通商业模式和其中的重要元素的时候，一张图真的胜过千言字。组织中的每一个人都需要理解它的商业模式，因为每个人都有可能推动它的进步。至少，员工需要对该商业模式有一个统一的理解，这样他们才能向同一个战略方向前进。视觉化的描述是建立统一理解的最佳方式。

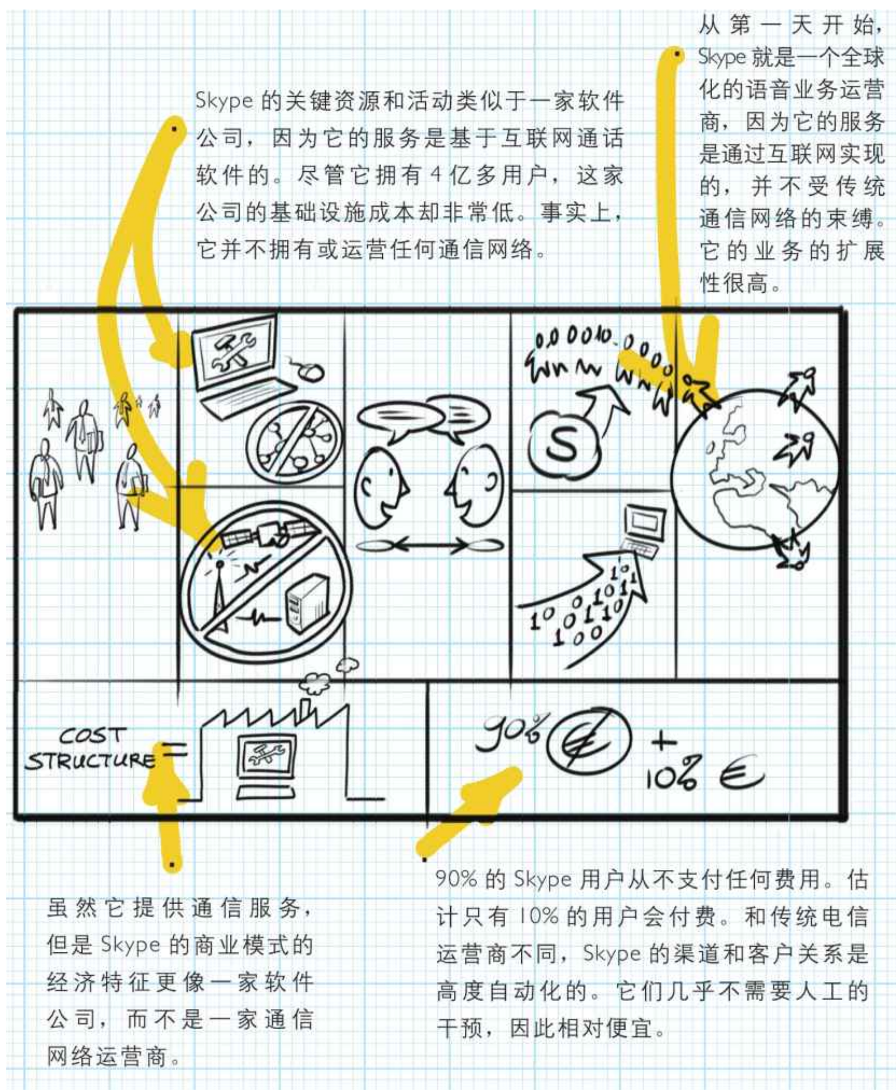
内部推销

在组织内部，创意和计划往往需要经过内部多层次的“推销”才能获得相应的支持和资助。一个强有力的视觉化故事会增强你的说服力，让你更有机会赢得理解和支撑。用图画来讲故事要比简单地用文字更有力，因为人们一眼就能识别出图画来。好的图画让你更易于沟通组织的现状、需要做的事情、怎么做，以及未来会怎样。

外部推销

正如员工必须内部推销创意，企业家也必须把新商业模式的计划推销给外部团体，比如投资人或潜在的合作伙伴。视觉化的信息能大大提升成功的概率。

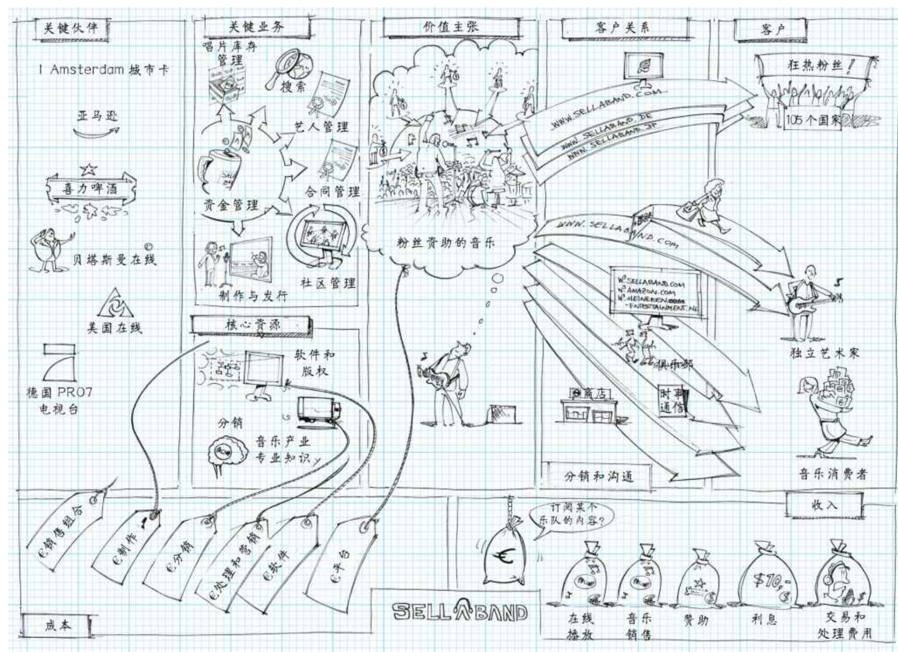
为不同的需求采取不同的视觉化方式



根据目标的不同，视觉化的商业模式需要展示出不同程度的细节。右侧Skype的商业模式就直观地展现了它与传统电信运营商的关键区

别。它的目标在于指出Skype商业模式与传统运营商的显著差异，尽管它们提供类似的服务。

下面的草图描绘了新兴的荷兰企业Sellaband的商业模式。它有不同的目标，因此也展示了更多的细节。这张图的目的在于绘制一个全新的音乐行业商业模式全局：一个通过众筹方式支撑独立音乐人的平台。Sellaband通过这张图来向投资人、合作伙伴和员工解释创新的商业模式。Sellaband把图像和文字结合在了一起，事实证明这比单独的文字有效得多。



讲述一个视觉化的故事

解释商业模式的一个有力的方式就是用一张图讲述一个故事。一股脑地描述商业模式画布中的所有内容往往会让听众抓不住重点。最好的

方式是一点接一点地介绍。你可以用草图一个接一个地讲，也可以用PPT。另一种有效的方法是提前将商业模式的所有元素画在便利贴上，然后在你向听众解释商业模式的时候一张接一张地贴上去。这能让听众更容易理解你是如何搭建商业模式的，同时还能直观地看到你正在解释的内容。

如何讲述

1 绘制你的商业模式

·开始时先用简单的文字填充你的商业模式模块。

·每个商业模式元素用一张便利贴表示。

·你可以独自完成，也可以由团队一起完成。



2 用图形描绘每一个商业模式元素

·每次取下一张便利贴，用图形来替代它想表达的内容。

·图形要保持简单，不要沉迷于细节。

·绘画的质量并不重要，关键是能准确地表达信息。



3 设计故事主线

·决定讲故事时先贴哪张便利贴。

·尝试不同的主线。你可以从客户群体开始，也可以从价值主张开始。

·总之，从哪里开始都是可以的，只要它能支撑你的故事。



4 讲述故事

·根据你便利贴上的图画一张接一张地讲述你的商业模式故事。

注意：根据你的内容和个人偏好不同，你可能会想要用PowerPoint或者Keynote软件。但是，这些幻灯片软件很难会起到便利贴那样令人惊讶的效果。

方法_4

模型构建（*prototyping*）



2000年夏天

魏德海管理学院（Weatherhead School of Management）的教授理查德·博兰（Richard Boland）近乎惊恐地看着盖里公司的设计师马特·法恩特（Matt Fineout）若无其事地、不断地撕毁一版又一版的学校新大楼的设计图稿……

……博兰和法恩特已经绞尽脑汁地尝试了整整两天，想要从明星设计师弗兰克·盖里（Frank Gehry）设计的楼面设计计划中省出5500平方英尺（约等于511平方米）的空间，以便用作会议空间和摆放办公设备。

经过了马拉松式的漫长设计，博兰最终松了一口气。“终于完成了”，他想。但就在这个时候，法恩特从椅子上站了起来，把图纸撕破，

扔到了垃圾桶，将两个人艰辛的劳动成果消灭得干干净净。看着博兰教授惊呆的表情，法恩特耸了耸肩，淡淡地说：“我们已经证明我们能够做到；现在我们需要思考我们想要如何来实现它。”

回望与盖里公司合作设计魏德海管理学院新大楼的经历，博兰将这件事描述成他们坚持不懈地探索的一个极端例子。在设计阶段，盖里和他的团队用各种材料做了上百个不同大小的模型，仅仅是为了探索新的设计方向。博兰解释道，这种模型构建活动的目标绝不仅仅是为了验证或证明某种想法。它是一种在真正好的方案出现前不断尝试各种可能性的方法论。博兰指出，就像盖里公司正在践行的，模型构建是探索过程的核心，它能帮助参与者更清楚地认识到最初对情况的理解存在哪些漏洞。这能够引发各种全新的可能性，从中你可以找到真正对的方案。对于博兰教授来说，与盖里公司合作的经历是革命性的。他现在理解到，包括模型构建在内的各种设计方法对于为所有领域的商业问题找到更好的解决方案是多么有效。和弗雷德·科洛皮（Fred Collopy）教授等其他同事一起，博兰教授正在开创设计管理（manage by designing）的新理念：将设计思维、技巧和经验融入魏德海管理学院的MBA课程中。在那里，学生利用设计工具绘制多种可能的解决方案，追踪问题的场景，突破传统的界限，以及将创意转化为商业雏形。

模型构建的价值

模型构建是一个很有力的工具，可以开发出新颖、创新的商业模式。和视觉化思考一样，模型构建可以让抽象的概念具体化，有助于探索新的创意。模型构建这项技术来自设计学和工程学，被广泛地用在产品设计、架构设计和交互式设计。它在商业管理领域却不是很常用，主要是因为组织行为和战略的抽象性。而在商业和设计的交叉领域，模型构建早就占有一席之地。例如制造产品的设计，近些年，模型构建在流

程设计、服务设计甚至组织和战略设计领域都崭露头角。这里，我们会展示模型构建如何能对商业模式设计做出重要的贡献。

尽管名称一致，但是我们这里讲的“模型”不同于产品设计师、架构师和工程师所理解的“模型”。我们把模型看成未来潜在的商业模式：是一个用于讨论、探究或者概念验证的工具。一个商业模式模型可以是一张简单的草图，一张充分思考过的商业模式画布，或者是一叠模拟新商业模式财务状况的数据表格。

要知道，商业模式模型并不一定要看起来很像实际的商业模式。相反，模型是一个帮助我们探索不同的商业模式方向的工具。如果我们增加一个客户群体将意味着什么？移除一种成本高昂的资源会有什么结果？如果我们免费供应一些东西并且换取一些更具创新性的收入来源，那会怎么样？创造和巧妙地处理一个商业模式模型会迫使我们发现一些结构、关系和逻辑方面的问题，仅仅通过思考和讨论是发现不了这些问题的。为了真正理解各种可能方案的优劣势，更深层次地探究商业模式，我们需要构建多种商业模式模型以展示商业模式不同层面的细节信息。基于模型的互动要比讨论更容易产生创意。构建商业模式模型本身能激发思考，甚至是疯狂的，因此能迫使我们思考。当这一切发生的时候，这些模型就成了我们思考的路标，将我们指向未曾想象的方向，而不仅仅是商业模式的说明。“探究”必须是坚持不懈地搜寻最佳的方案。只有经过深层次的探究，我们才能真正挑出一个值得优化和执行的模型，但首先必须要有成熟的设计。

商务人士可能会对这套商业模式探究流程有两种反应。有人可能会说：“嗯，是个好主意，只要我们有足够的时间来探索不同的方案。”还有的人可能会说市场调研同样也是构建新的商业模式的好方法。这两种反应都是基于一些很危险的思维定式。

旧式思维	新式思维
少数几种商业模式主宰了一个行业	多种多样的商业模式在一个行业中共同繁荣，或者横跨多个行业
由外而内：行业决定商业模式	由内而外：商业模式改变行业
直线思维	机会思维
商业模式一成不变	探索商业模式
聚焦执行	聚焦设计
聚焦效率	聚焦价值和效率

FORGET IT!



前者臆断“维持现状”或者持续改进就足以在当今的竞争环境中生存。我们相信这条道路是会走向平庸的。未能花时间开发和试制出新的、突破性的商业模式创意的公司是有风险走向衰败或者被更积极的竞争对手取代的——有的挑战者甚至看似毫无征兆地从天而降。

后者则默认在设计新的战略方向时，细节是最重要的考虑。其实并不是。在漫长、吃力的模型构建流程中，市场调研只是其中一项输入。我们的目的是要构建出有潜力击败竞争对手的新商业模式模型，或者开发全新的市场。

你希望处于哪个位置？是在游戏的顶端，因为你已经花时间构建出了强大的新商业模式模型？还是在下坡路上，因为你忙得没时间维持你现有的商业模式？我们深信，新的、革命性的商业模式来自深层次的、坚持不懈的探究。

设计态度

如果你过早地止步于某个创意，你会爱上它。如果你过早地开始优化这个创意，你会被它牵绊，变得很难再继续探索，继续寻找更好的创意。早期模型的简陋感往往是有意为之的。

Jim Glymph，盖里公司合伙人

作为商业人士，当我们看到一个模型的时候，我们倾向于聚焦它的物理形态或者它所代表的意义。我们会把它看作我们最终想要做的东西的模型，或者认为它包含了这个东西的精华。我们会把模型看成一个仅仅需要优化的东西。在设计专业，模型确实扮演着执行前预览和验证的角色。但它们也扮演着另一个重要的角色——探究的工具。从这个层面上讲，它们作为思考的辅助工具帮助设计师探索新的可能性。它们帮助我们更好地理解潜在的可能。

这种设计态度同样可以应用到商业模式创新中来。通过制作商业模式模型，我们能够探索某个创意的独特方面，比如创新的收益来源。参与者在构建和讨论模型的时候研究它的各个元素。正如之前讨论的，商业模式模型在范围和细化程度上都会有所不同。我们相信，在为特定的模型开发出商业案例前，全面考虑大量可能的基本商业模式是很重要的。正如博兰教授所发现的，这种探究的精神就是设计态度，它是设计专业的核心。设计态度包括了愿意去探索原始的想法，迅速地放弃这些想法，然后花时间检查多种可能性，直到选出少数值得优化的想法，而

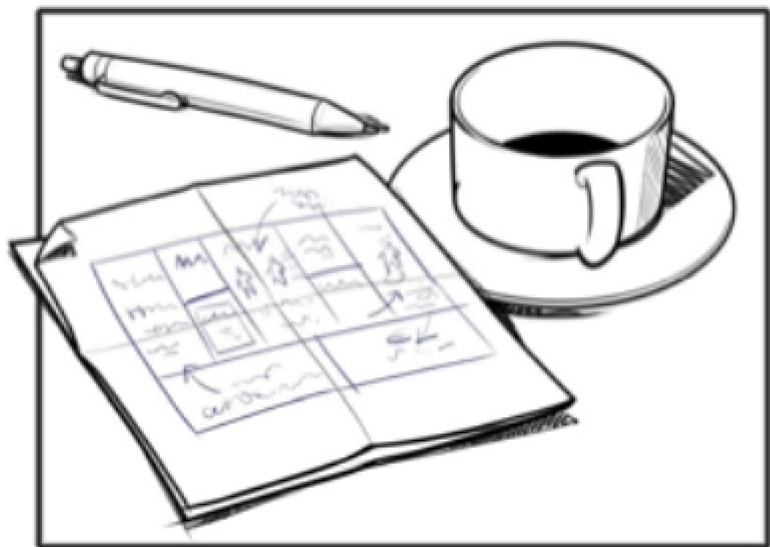
且要接受这种不确定性，直到设计方向成熟。这些素质并不是商业人士与生俱来的，但它们是开发新的商业模式所必需的。设计态度要求人们从做决定的思维转化为创造多种可选方案来选择的思维。

构建不同规模的模型

在建筑或产品设计领域，很容易理解什么是不同规模的模型，因为我们在讨论一个具体的物体。总设计师弗兰克·盖里和产品设计师菲利普·斯塔克（Philippe Starck）会在一个项目中构建数不清的模型，从简单的手绘图，到粗略的模型，乃至全功能的模型。我们在构建商业模式模型的时候同样可以应用这种程度和大小的变化。一个商业模式模型可以是一个草图，一个细节丰富的商业模式画布，也可以是可以实地验证的商业模式。你可能会想，这和平常商业人士或企业家所画的简单的商业想法有什么不同？我们为什么称之为“构建模型”？

有两个原因：第一，思维模式不同。第二，商业模式画布为我们的探索提供了框架。

商业模式建模与我们所称的“设计态度”的思维模式有关。它代表了永不妥协地发掘、更新更好的商业模式，通过绘制很多（粗略的和细致的）模型来代表很多的战略选择。它的目的可不是描绘出你真正计划要执行的想法。我们要通过给每个模型添加和移除一些元素来探索新的、荒诞的甚至不可能的想法。你可以从不同的程度验证这些模型。



随手素描（napkin sketch）

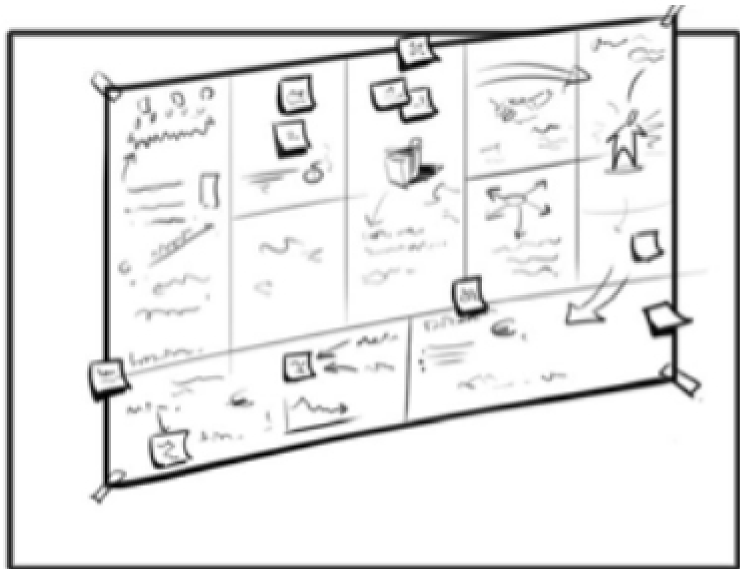
勾勒和推销一个粗略的创意

画一个简单的商业模式画布。仅仅用关键元素来描述这个创意。

·勾勒想法

·包含价值主张

·包含主要收益来源



精心描绘的画布（elaborated canvas）

探索实现该创意所需的因素

通过描绘一个相对详细的画布来探索该商业模式所需的所有元素。

·描绘整张画布

·通过你的商业逻辑来思考

·预估市场潜力

·理解商业模式画布各个模块之间的关系

·做一些基本的“事实查证”工作



商业案例（business case）

检查该创意的可存活度

将详细的画布转化为财务表格，估算你的商业模式的盈利潜力。

·建立一张全面的画布

·包含关键数据

·计算成本和收入

·估算利润潜力

·根据不同的假设进行财务场景模拟



实地验证（field-test）

调查客户的接受度和可行性

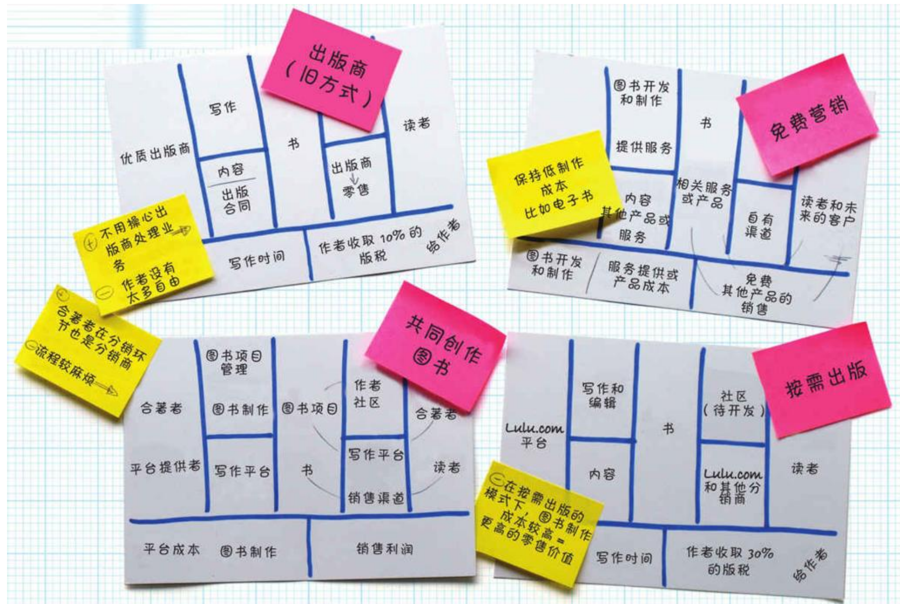
你已经在一个潜在的新商业模式上下定决心，现在需要去实地验证它的某个方面。

·为这个新商业模式准备一个合情合理的商业案例

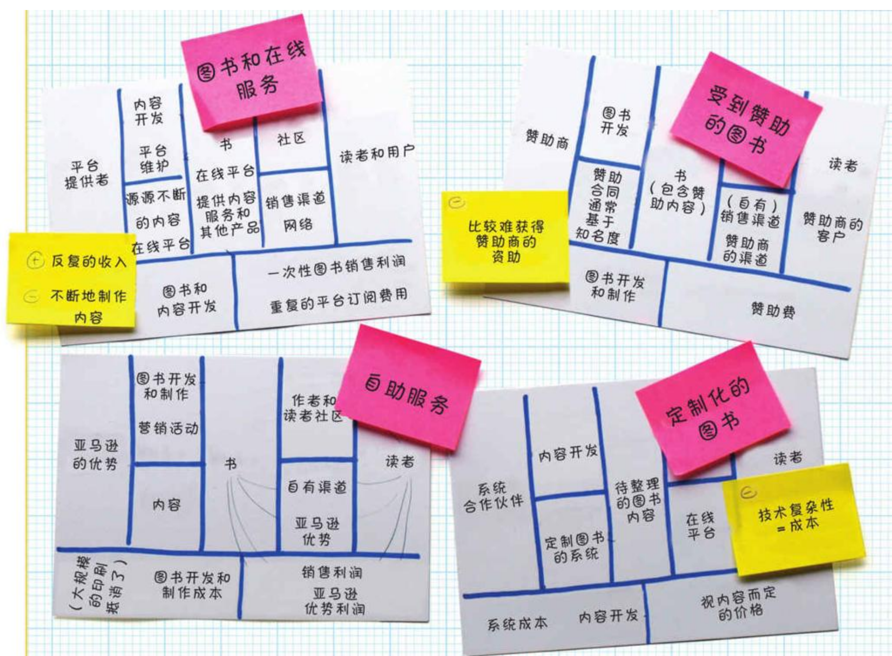
·站在客户的角度或者让真实的客户来进行实地验证

·验证价值主张、渠道、定价机制等实际市场中的元素

为出版一本书准备的八个商业模式模型

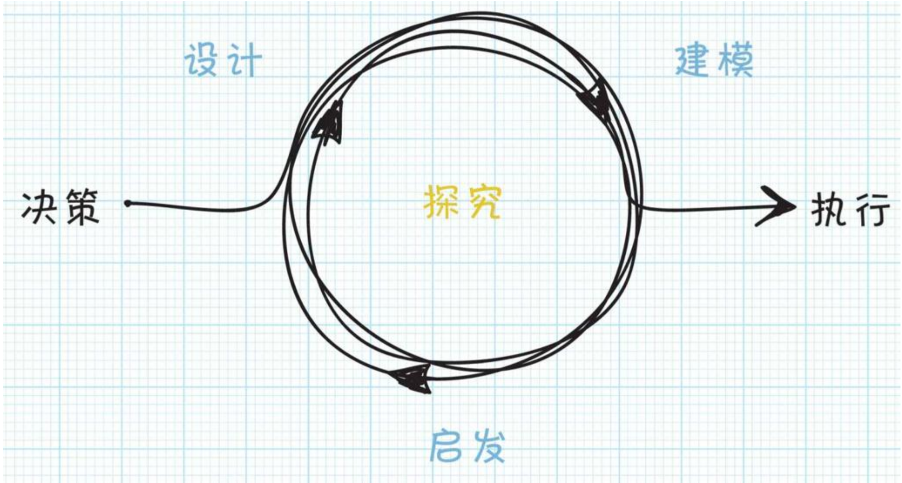


这里有出版一本书可能用到的八种商业模式模型。每种模型强调了其商业模式中的不同元素。



一个模型很少会描述一个“真实”商业模式的所有元素。相反，它聚

焦于阐明该商业模式的特别之处，从而指明需要探索的新方向。



征集：一个全新的咨询公司商业模式



约翰，*55*岁

创始人兼*CEO*

战略咨询

210名雇员

约翰·萨瑟兰（John Sutherland）需要你的帮助。约翰是一家中等大小的咨询公司的创始人和CEO。这是一家全球性的公司，聚焦于为企业提供战略和组织架构方面的建议。针对他的公司，他正在寻找来自外部的新鲜看法，因为他相信他需要重新展望他的业务。

约翰于20年前创立了他的公司，现在拥有210名雇员分布在全球。他的咨询聚焦于帮助高管发展有效的战略，提升他们的战略管理，以及重新匹配他们的组织架构。他的直接竞争对手有麦肯锡、贝恩咨询和罗兰贝格。他面临的一个问题是，他的公司比他的一流竞争对手小，但又比一般的专注于某些客户的战略咨询公司要大得多。但约翰并没有对这个问题特别焦虑，他的公司现在做得还不错。真正困扰他的是市场中战略咨询行业的坏名声，越来越多的顾客认为当前盛行的基于小时和项目的收费模式已经过时了。尽管他自己的公司的名声还不错，但他听说很多顾客都认为咨询师的收费过高、服务质量过低，而且没有真正地对顾客的项目负责。

这些评论让约翰警觉起来，因为他相信他所处的行业里有商业领域中一部分最聪明的大脑。经过慎重地思考，他总结出，这些坏名声要归咎于过时的商业模式，他现在想要转变自己公司做生意的方式。约翰要让按小时和项目收费成为过去，但他并不确定该如何做。

请帮助约翰，为他提供一些新鲜的观点，来创新咨询商业模式。

1 识别主要问题

·考虑典型的战略咨询顾客。

·选择客户群体和行业。

·描述与战略咨询相关的5个最大的问题，参考移情图（见此处）。

2 发掘可能的办法

·再次深度审视你选择的5个问题。

·尽可能多地发掘咨询商业模式的创意。

·挑出你认为最好的5个创意（不一定是最现实的），参考构思流程（见此处）

3 建立商业模式模型

·从5个创意中挑出3个最不同的。

·在3张商业模式画布上画出这三个商业模式概念模型的各个元素模块。

·注明每个模型的优势和劣势。

方法_5

讲故事（*storytelling*）



2007年春

已过午夜，安娜贝·贾因（Anab Jain）还在观看她白天拍摄的最新的视频录像……

……她正在为一家获过奖的办公家具附件设计制造商Colebrook Bosson Saunders制作一系列的视频短片。安娜贝是一个故事讲述者和设计师。她正在制作的短片是她手上项目的一部分。这个项目是要帮助Colebrook Bosson Saunders公司理解未来的工作和工作场所的样子。为了使未来看得见摸得着，她创造了3个故事主角，并且让他们“穿越”到201X年。基于对未来生活中新兴技术、人口趋势的冲击，以及环境风险的研究，她给他们分配了新的工作。而这些影片就要展示这不久的未来。安娜贝并没有简单地描述201X年的情景，相反，她将自己作为一个

故事讲述者，参观了这个未来环境并采访了这3个主角。他们每个人都解释了自己的工作并展示了他们使用的物品。这些影片很真实，足以让观众暂时搁置怀疑，开始被这些不同的环境打动。这正是像微软和诺基亚这样的公司从安娜贝·贾因的身上想要的：能让未来触手可及的故事。

讲故事的价值

作为父母，我们会给我们的孩子读故事，有时会是一些我们自己童年听过的故事。作为同事，我们向他们分享组织中最新的八卦消息。作为朋友，我们相互倾诉各自的生活点滴。不知怎么的，我们只是作为生意人的时候不去讲故事。这非常不幸。上次你听到有人用故事来引出和讨论一个业务问题是什么时候？在商业社会中，讲故事是一种被低估和未被充分利用的艺术。让我们来审视一下讲故事是多么有用的工具，它能让新商业模式变得触手可及。

从本质上讲，新的或者创新性的商业模式可能是难以描述和不易理解的。它们以非寻常的方式安排事物，从而挑战现实。它们迫使听众敞开心扉接受新的可能。抵触是人们对一个不熟悉的模式很可能的反应。因此，描述新商业模式的时候重要的是能克服这些抵触。

正如商业模式画布帮助你描绘和分析新商业模式一样，讲故事将有效地帮助你沟通这个模式的相关内容。好的故事能抓住听众，所以故事是一个理想的热身工具，为深度讨论商业模式及其内在逻辑做好准备。借助商业模式画布强大的解释能力，讲故事能让听众暂时放下对陌生事物的怀疑。

为什么要讲故事？

介绍新想法

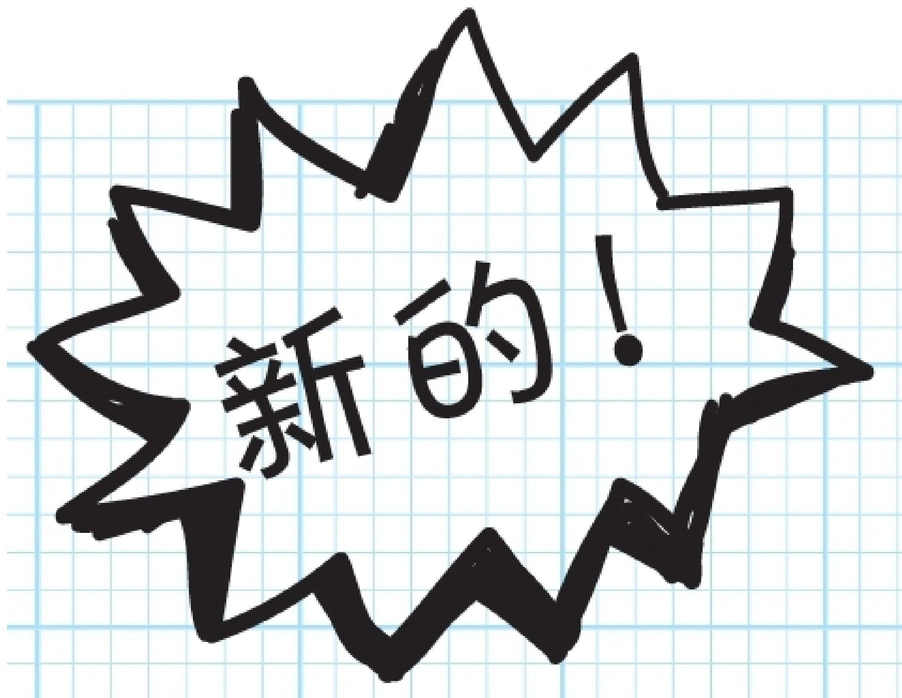
新的商业模式创意可能会从组织的任何角落涌现。有些创意可能不错，有些可能比较平庸，还有些可能完全没有用。但是，就算是出色的商业模式创意也可能不那么容易通过管理层融入组织的战略。所以，能有效地向管理层推销你的商业模式创意至关重要。这就是故事的作用。最终，管理者可能会对数字和事实感兴趣，但正确的故事能赢得他们的关注。一个好的故事能迅速地勾勒出一个想法的概要，避免陷入细节。

向投资人推销

如果你是一个企业家，你要抓住机会向投资人或者其他的潜在股东推销你的创意或商业模式。（而且你也已经知道，如果你告诉他们你将如何成为下一个谷歌，他们会马上打断你。）投资人和其他股东想知道的是：你将如何为客户创造价值？你将如何赚钱？这是一个故事的完美剧情。理想的方式是在介绍完整的商业计划之前先介绍你的抱负和商业模式。

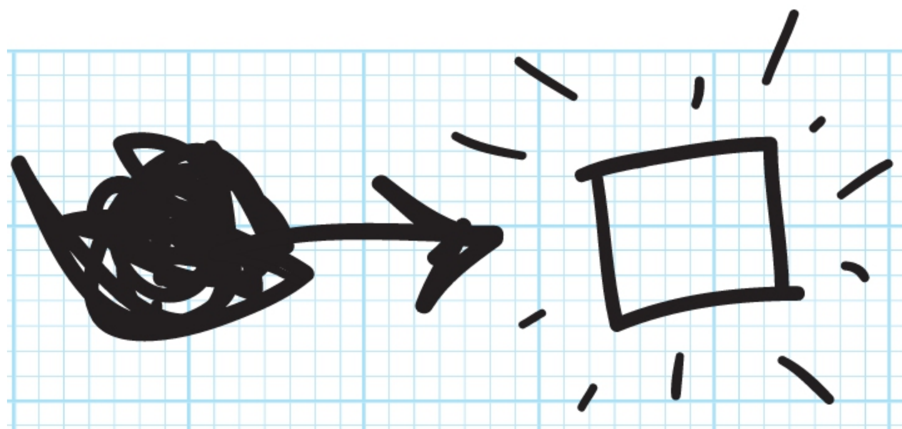
吸引员工

当一个组织从现有的商业模式转型为一个新的商业模式时，必须要能说服协作者来参与其中。人们必须透彻理解新的商业模式并明白它对自身的影响。总之，一个组织必须有力地吸引它的员工。这就是为什么传统基于文字的PPT演讲通常会失败。通过一个引人入胜的故事性演讲（辅助以PPT、绘画等方法）来介绍一个新的商业模式会更有可能抓住听众。抓住人们的注意力和好奇心会为下一步深入宣讲和讨论铺平道路。



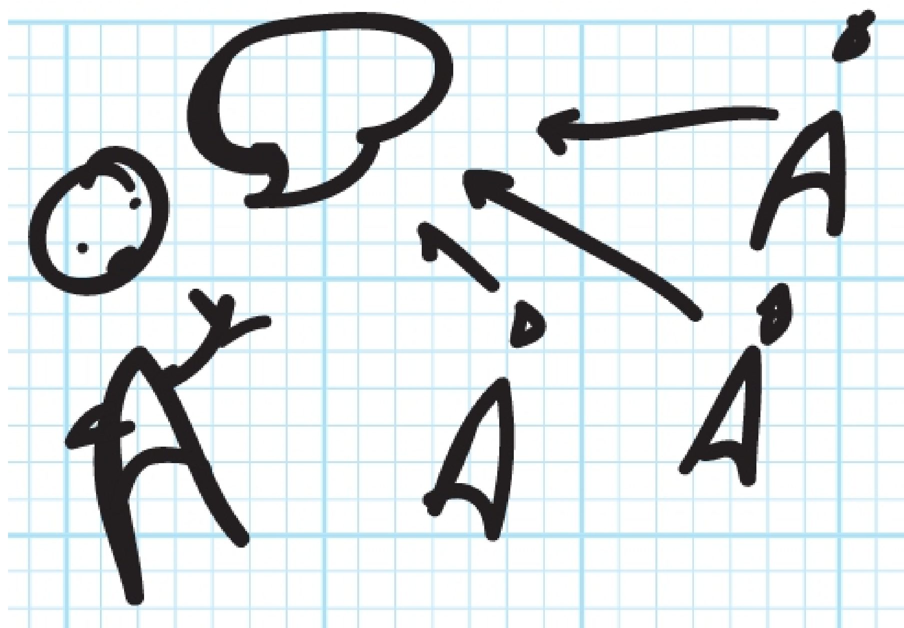
让新的想法栩栩如生

解释一个新的、未被验证过的商业模式就像纯粹用文字来解释一幅画。但用故事来解释这个商业模式如何创造价值就像给画布添上明亮的颜色。这就使得它展示的事物变得栩栩如生。



阐释

通过讲故事来阐释你的商业模式如何来解决客户的问题，对于听众来说是一种很清晰、易懂的方式。故事让你获得了听众的“认可”，这样你才有机会进一步解释商业模式的细节。



吸引群众

相对于逻辑，人们更容易被故事打动。把你的商业模式的逻辑编织成一个引人入胜的故事，让听众更容易接受新的或者未知的事物。

让商业模式栩栩如生？

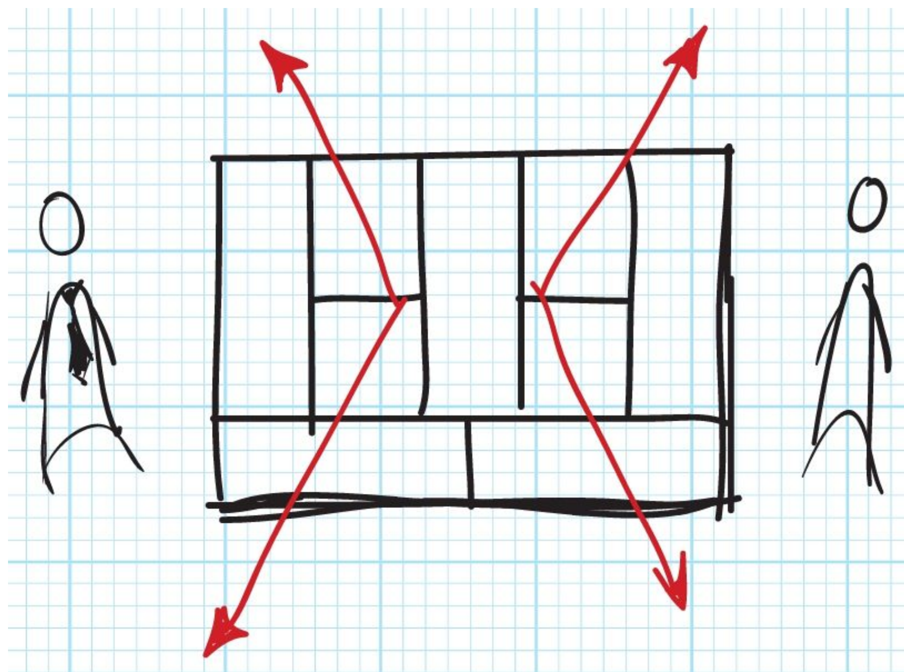
讲故事的目的是为了引人入胜、栩栩如生地介绍一个新的商业模式。尽可能地让故事简单，只设计一个故事主角。根据受众的不同，你可以设计不同视角的故事主角。以下是两种可能的故事开头方式。

公司

视角

员工观察员

通过从员工的视角讲述一个故事来解释一个商业模式。以一名员工为主角来展示为什么这个新的商业模式是有价值的。这可能是员工经常观察到的新商业模式所解决的客户问题。或者也可能是新商业模式比旧商业模式能更好地利用资源、业务和伙伴关系（例如降低成本、提升效率、增加新的收益来源等）。在这样一个故事里，员工承载了组织的内部工作和商业模式，而且展示了为什么要转向一个新的商业模式。



客户

视角

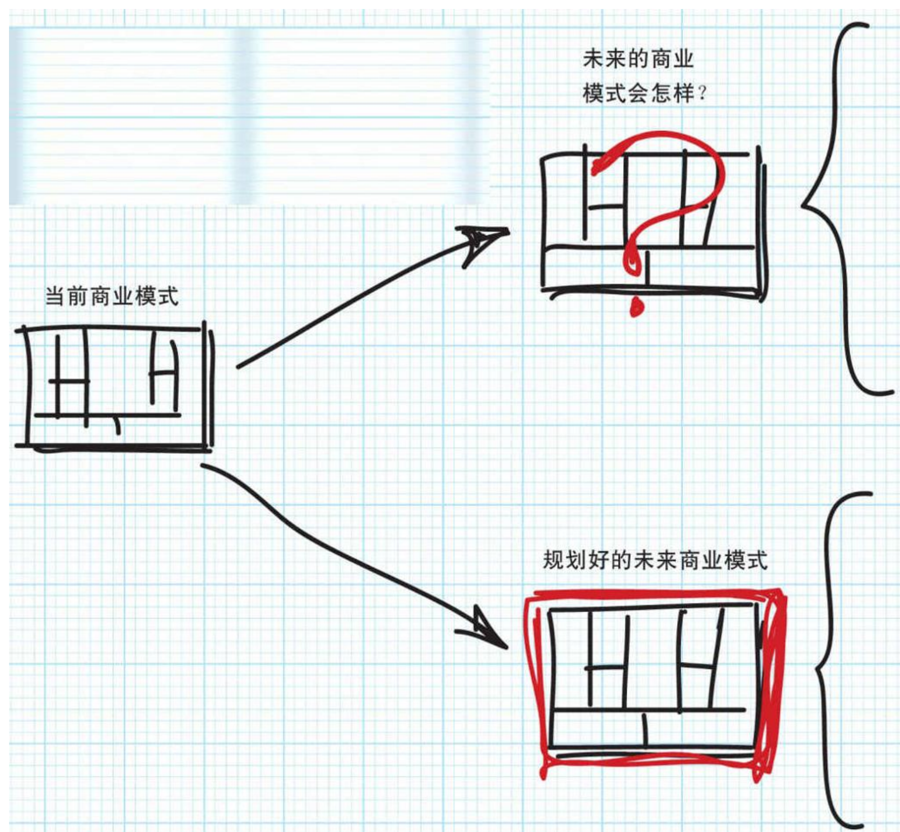
客户工作

客户视角能为一个故事提供一个很有力的开头。将一个客户设计成故事主角，从她的视角来讲述一个传奇故事，展示她面临的挑战和必须要完成的工作。然后简单说出你的组织将如何为她创造价值。这个故事

可以描述她得到的东西，这些东西如何融入她的生活，以及她愿意为哪些东西掏钱。为这些故事添加一些戏剧性和情感因素，描述你的组织如何让她的生活更简单。在理想情况下，你应该在故事中穿插一些情节，说明你的组织是如何帮助客户完成这些工作的，包括需要哪些资源、通过哪些活动。要从客户的视角讲故事，最大的挑战是如何让它们听起来真实可信，同时还要避免油腔滑调或居高临下的口吻。

让未来触手可及

故事是一个绝妙的方法，拉近了现实和科幻小说之间的距离。因此故事是一个很强大的工具，让不同版本的未来变得触手可及。这能帮助你挑战现实或者验证新商业模式的可用性。



激发创意

有时候一个故事唯一的目的就是要挑战组织的现状。这样一个故事必须能把我们带到未来生动的竞争环境中。在这个环境中，当前的商业模式遭受到激烈的挑战，甚至已经被淘汰了。讲故事能拉近现实与虚构场景之间的距离，让听众置身未来。这能让他们暂时搁置怀疑，感受到紧迫感，而且让听众真正看到为什么需要开发一个新商业模式。这个故事既可以站在组织视角讲，又可以站在客户视角讲。

辩证变革

有的时候组织很清楚未来的竞争态势将如何演进。在这样的背景下，讲故事的目的就是为了展示新商业模式如何能完美地帮助组织在新的格局中竞争。故事能让听众暂时放下怀疑，并且能帮助人们想象当前的商业模式该如何演进才能在未来保持活力。故事的主角可以是一个客户、一名员工或者是一位高管。

故事的构思

讲故事的目的是为了引人入胜、栩栩如生地介绍一个新商业模式。尽可能地让故事简单，只设计一个故事主角。根据受众的不同，你可以采用不同视角的故事主角。以下是两种可能的故事开头方式。

公司视角

Ajit，32岁，高级IT经理，亚马逊公司

Ajit已经在亚马逊做了9年的IT经理。他和他的同事这些年度过了无数的不眠之夜才建起了世界一流的IT基础平台，服务和维持了公司的电子商务业务。

Ajit很为他的工作自豪。亚马逊卓越的交付（1，6）、强大的IT基

础设施和软件开发能力（2，3）铸就了亚马逊成功的核心，使它能够在网上销售从书本到家具等任何东西（7）。Amazon.com（8）仅在2008年就向网购买家（9）交付了超过5亿张印刷品，它还花了超过10亿美元在技术和内容（5）开发上，主要用于运营它的电子商务平台。

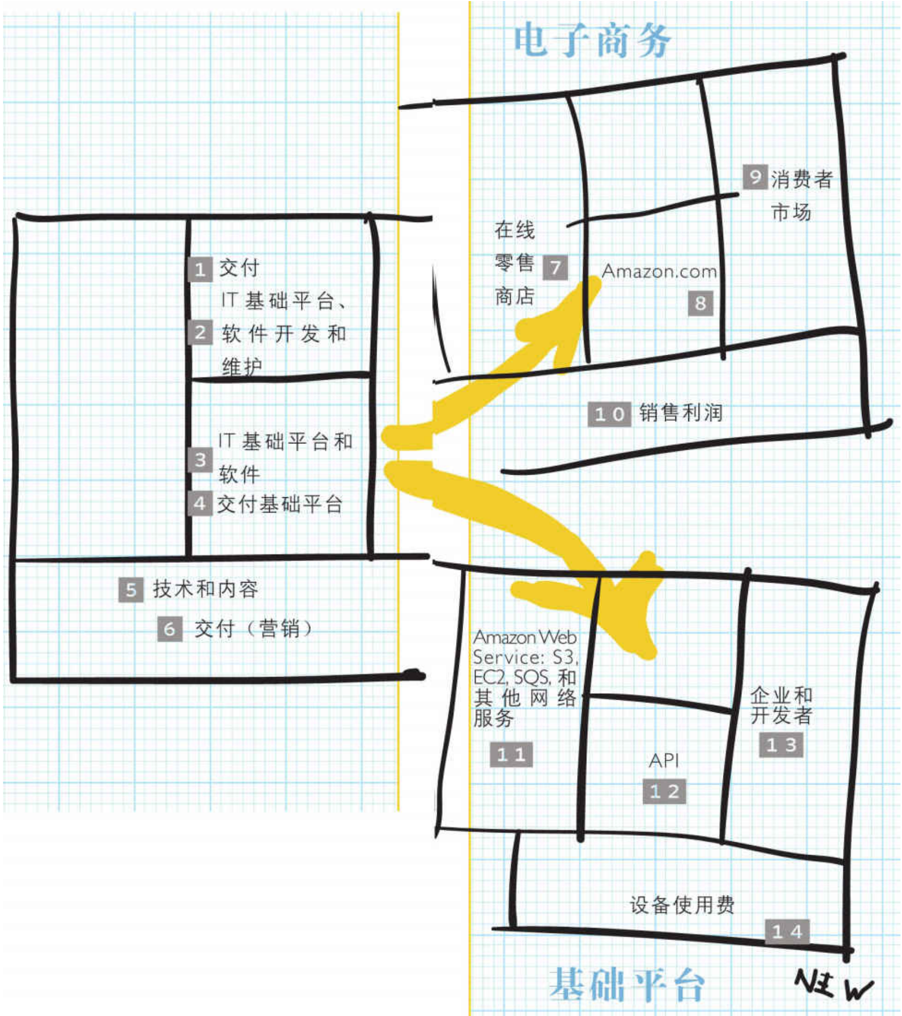
但现在Ajit更加兴奋了，因为Amazon.com将不仅仅是一个传统的零售平台。它正在转变为电子商业领域最重要的基础设施提供商之一。

凭借一项名为Amazon Simple Storage Systems（Amazon S3）（11）的服务，这家公司正在用它自身的IT基础平台来以“地板价”向其他公司提供在线存储服务。这意味着在线视频托管服务提供商可以把客户所有的视频存储在亚马逊的平台上，而不用购买和维护自己的服务器。同样，Amazon Elastic Computing Cloud（Amazon EC2）（11）也将Amazon.com自身的运算能力共享给了外部的客户。

Ajit知道外面的人可能会认为这些服务会分散亚马逊在其核心零售业务上的精力，但对于企业内部，这种多样化非常有意义。

Ajit记得4年前，他的团队花了很多时间来协调网络设计团队和应用程序团队的工作。前者管理着IT基础设施，后者则管理着Amazon.com下面的多个网站。因此，他们决定在这两个业务层级之间打造一个应用程序接口（API）（12），这样好让后者更容易在前者上面开发程序。Ajit还清楚地记得他们当时是怎么开始意识到这个接口不仅会对于内部客户有用，而且会对外部客户产生价值。所以，在贝索斯（Jeff Bezos）的领导下，亚马逊决定创造一项能够为公司带来巨大收入的新业务。Amazon.com对外开放了基础设施的API，开始提供一项基于服务收费（14）的Amazon Web Service业务。既然Amazon.com本来就要设计、建造、安装和维护这个基础平台，为第三方提供这些服务也不至于会让

公司分散精力。



客户视角

兰迪（Randy），41岁，互联网创业者

兰迪是一个富有激情的互联网创业者。在软件行业工作了18年之后，他现在正在进行第二次创业，通过互联网提供企业软件。他的职业生涯中有10年是在大型软件公司，有8年是在创业公司。

纵观他的职业生涯，一项永恒的挑战就是针对基础设施投资做出正

确的决定。对他来说，运营服务器来提供服务只不过是一项普通业务，但由于需要巨大的成本，这就成了一项棘手的业务。严密的管理很关键，当你运营一家创业公司的时候，你不可能在服务器群组上投资数百万。

但要服务企业市场，你最好有一个强健的IT基础平台。这就是为什么当兰迪在亚马逊工作的一个朋友告诉他亚马逊正在启动的这项新的IT基础平台服务时，兰迪就被深深地吸引了。这恰恰解决了兰迪最重要的几项内部工作：在一个世界级的IT基础平台上运营他的服务，能够快速扩容，还有仅仅需要为公司真正使用的资源付费。这恰恰是亚马逊的Web Service（11）所承诺的内容。得益于Amazon Simple Storage Systems（Amazon S3），兰迪可以通过应用软件接口（API）（12）来接入亚马逊的基础平台，并且把所有数据和为客户提供服务的应用程序储存在Amazon.com的服务器上。亚马逊的Elastic Computing Cloud（Amazon EC2）也一样，兰迪再也不用建设和维护自己的基础平台，精打细算地运营他的企业应用软件服务。他只要简单地接入亚马逊的平台，使用它的运算能力，按小时付费（14）。

他马上就明白了为什么是这家庞大的在线零售商提供了这项服务，而IBM和埃森哲没有这么做。亚马逊本身就要建造和维护IT基础平台（2，3，5），这样才能支撑它每天遍布全球的在线零售业务（7）。这是它的核心竞争力。再向前走一步，去给其他的公司（9）提供同样的基础平台服务并不会对它的业务增加很大的压力。而且因为亚马逊处在零售业，这是一个低利润的业务（11），因此它必须具有极高的成本效率（5）。这就解释了它为什么能为这项新的互联网服务提供一个“地板价”。

方法

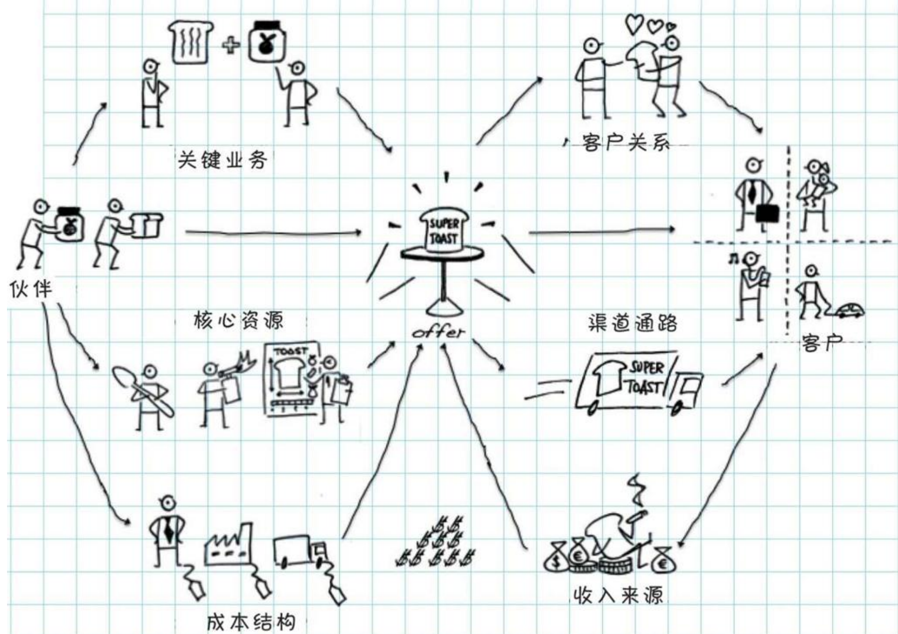
要讲述一个引人入胜的故事可以有很多种方法。每种方法都有优劣势，也都有各自适合的场景和听众。在你理解了你的听众和你演讲的环境后，你可以选择一种合适的方法。

	图片和旁白	视频	角色扮演	文字和图片	连环图画
描述	用一张或很多张图片来讲述一个主角的故事和他的环境	用视频来讲述一个主角的故事和他的环境可以拉近现实与幻想之间的距离	让人们扮演故事中的主角，构建逼真形象的场景	用文字和一到数张图片来讲述一个主角的故事及他的环境	用一系列的卡通图片来栩栩如生地讲述一个主角的故事
何时用？	小组讨论或会场讲演	向一大群听众广播或者内部做有重要财务意义的决策	相互陈述新开发的商业模式创意的研讨会	向一大群听众汇报或广播	向一大群听众汇报或广播
时间和成本	低	中 / 高	低	低	低 / 中

SuperToast, Inc.的商业模式

用一个简单甚至有点傻的训练项目来开始练习你为商业模式讲故事的技巧：如下画布所描述的SuperToast, Inc.的商业模式。你可以根据你的喜好从任何地方开始：客户、价值主张、关键资源或者其他。设计好你的故事。唯一的限制就是下面关于SuperToast, Inc.商业模式的九张图片。请试着从不同的模块开始多讲几遍这个故事。任何一个不同的起点都会让这个故事有些许不同，并且强调商业模式的不同方面。

顺便说一下，这也是把商业模式画布介绍给“门外汉”的绝佳的方式，用一个故事来引导，既简单又引人入胜。

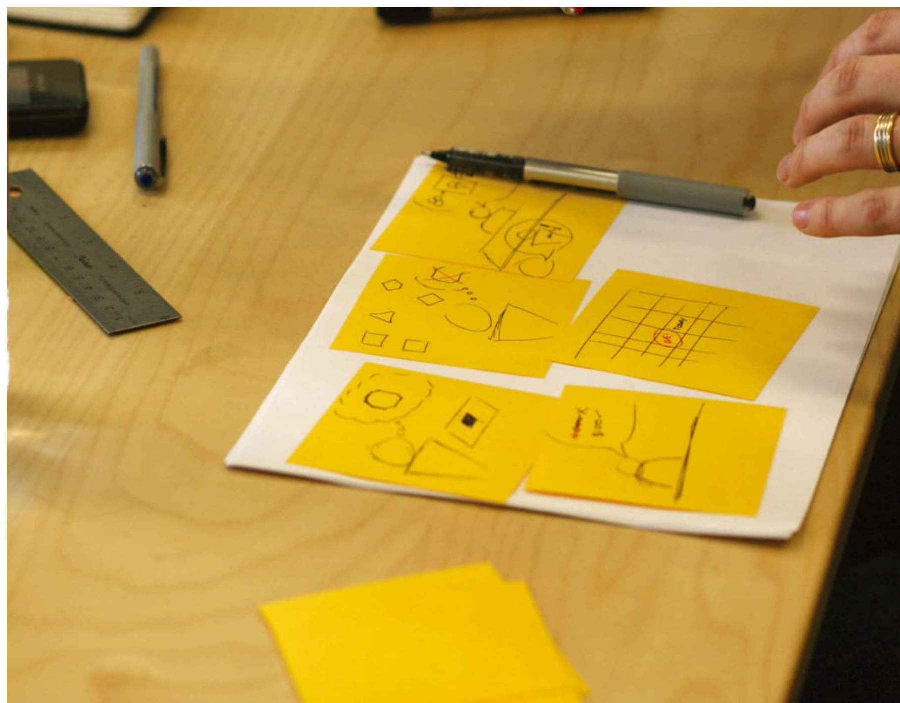


XPLANATIONS™ by XPLANE"

©XPLANE 2008

方法_6

场景（*scenarios*）



2000年2月

杰弗里·黄（Jeffrey Huang）教授和缪里尔·沃尔德沃格尔（Muriel Waldvogel）教授对着“瑞士小屋”（Swisshouse）各种大小的模型忘情地思考，似乎陷入了沉思。“瑞士小屋”是即将在马萨诸塞州波士顿兴建的瑞士新领事馆……

黄教授和沃尔德沃格尔教授正在构思这个建筑的结构设计。这个建筑将来不仅会往外派发签证，而且将要作为一个人际网络和知识交流中心。这两位教授正在研究人们将如何使用“瑞士小屋”的若干场景。他们搭建了物理模型，编写了类似剧本的文字，身临其境地探讨这个前所未有的政府设施的应用场景。

其中一个场景就描写了一个脑外科医生尼古拉斯（Nicolas）。他刚

刚从瑞士搬到波士顿。他到“瑞士小屋”来会见一些志趣相投的科学家和美籍瑞士人社区的其他成员。第二个场景讲述了史密斯教授的故事。他利用“瑞士小屋”来向波士顿的瑞士社区展示他在MIT媒体实验室的研究成果，同时还通过高速互联网向两所瑞士大学的学者同步展示他的成果。

这些场景虽然简单，却是通过对新领事馆角色的研究得出的结果。这些故事表现了瑞士政府的建造动机，同时也作为一个思考工具指导着建筑的设计。最终，这座新领事馆有效地实现了这些想象的应用场景，实现了建造它的目标。

现在，距离当初的构思已经将近十年了，“瑞士小屋”享有极佳的名声，因为它帮助波士顿及周边的科学和技术社区建立起强有力的国际纽带。在“瑞士知识网络”（Swissnex）的旗帜下，“瑞士小屋”的概念流行起来，类似的建筑已经遍及班加罗尔、旧金山、上海和新加坡。

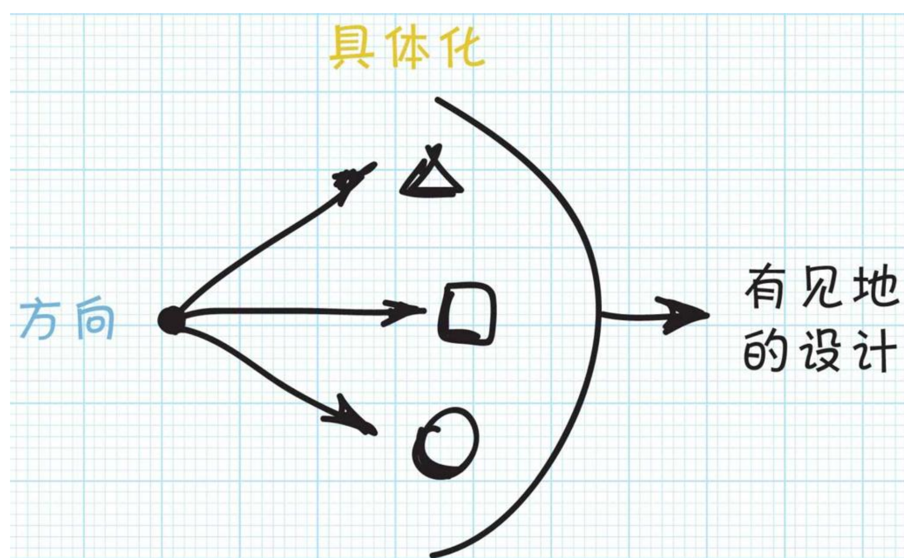
场景指导下的商业模式设计

场景能够很好地指导新商业模式的设计或者对当前商业模式的创新。和视觉化思考（参见此处）、模型构建（参见此处）和讲故事（参见此处）一样，场景也能让抽象的事物变得具体。就我们的目的而言，这些方法的主要功能就是让具体和细节的内容来充实商业模式设计过程。

现在我们讨论两种场景。第一种场景是不同的客户结构：产品或服务将被如何使用，什么样的客户会用到它们，客户的担忧、诉求和目标。这些场景是基于客户洞察（参见此处），但通过融入我们对客户的理解描绘出了独特、具体的图景。通过描述具体的环境，客户场景能将客户洞察变得栩栩如生。

第二种场景描述的是一个商业模式未来可能的竞争环境。这里的目的不是为了预测未来，而是为了想象未来可能的具体细节。这样能让创新者仔细体会未来各种环境下最合适的商业模式。战略研究领域将这种练习归为“场景规划”（scenario planning）的课题。将场景规划的方法用到商业模式创新领域能让人品味到特定条件下商业模式会如何演进。这能加深对商业模式及其必要调整措施的理解。更重要的是，它能够帮助我们对未来做好准备。





探索创意

客户场景能够指导我们进行商业模式设计。它们能够帮助我们识别很多问题，比如哪些渠道最合适，最应该建立何种客户关系，客户最有可能为哪些问题的解决方案买单。一旦我们为不同的客户群体建立起相应的场景，我们就可以问自己，要服务好这些客户群体，一个单一的商业模式是不是就够了，还是需要针对每个群体调整相应的商业模式。

以下是利用全球定位系统（GPS）提供定位相关服务的三个不同场景。它们提供了商业模式设计的最基本信息，但故意在价值主张、分销渠道、客户关系和收益来源方面留下了提问的空间。这些场景是站在移动通信运营商开发创新商业模式的视角进行描述的。

送货上门服务

汤姆一直梦想着有自己的小生意。他知道这将会很困难，但是为了在维持生计中保留那份激情，他愿意付出更多的辛苦，也不在乎会挣得更少。

汤姆是一个影迷。他的小店提供DVD送货上门服务。他的大脑几乎是一个电影百科全书。这也是他的客户最欣赏他的地方。他的客户可以在预订影片前问他关于演员、制片技术等任何关于电影的知识，然后他会把客户预订的影片送到他们家门口。

随着日益激烈的互联网竞争，几乎没有什么容易的生意了。但得益于他的移动电话运营商提供的基于GPS的送货路线规划功能，汤姆能够迅速提升他的效率，增强客户服务感知。支付了一笔很小的费用后，他给自己的手机安装了一个软件。这个软件很容易地和他的客户关系管理软件集成到一起。这个软件通过帮助汤姆更好地规划送货路线和躲避交通拥堵来为他节省了很多时间。这个软件甚至将他两个助手的手机整合进整个系统。而这两个助手只是在服务高峰期的周末才来帮忙。汤姆知道他的小买卖永远不会让他富有，但他不会为了任何公司的职位放弃现在的状态。

旅行者

戴尔和罗丝正在巴黎度过一个长周末。他们很兴奋，自从25年前的蜜月之旅后，他们就再也没有到访过欧洲。仅仅在出发前两周，这对夫妇才临时安排了这次短暂的旅行，逃离每天的工作和家庭生活，把三个孩子托付给他们在波特兰的祖父母。由于缺乏时间和精力来详细地计划这次旅行，他们决定“即兴发挥”。结果，他们在飞机上的杂志上读到一篇文章，介绍了一种通过手机实现的基于GPS的旅行服务。戴尔和罗丝都是科技粉丝，在他们到达戴高乐机场的时候就租用了文章中推荐的手机。现在，他们正开心地在巴黎溜达，这个微型设备为他们提供了定制化的旅行建议，使他们根本不需要咨询任何一个传统的旅行向导。他们尤为感谢设备内嵌的语音向导服务，在他们到达特定地址的时候给他们推荐讲解很多相关的故事和背景信息。在回程的航班上，戴尔和罗丝遐

想着退休后到巴黎定居。他们眉开眼笑，想知道这个手持设备是不是足以帮助他们适应法国文化。

酒庄经营者

亚历山大从他的父亲手中继承了葡萄酒庄园，他的父亲又是从亚历山大的祖父手中继承了这份家业。亚历山大的祖父当年从瑞士移民到加州，开始了这份酒庄生意。尽管继承了家族勤奋的传统，亚历山大也为家族的酿酒传统加入了一些小小的创新。

他最近在手机上发现了一个简单的土地管理应用程序。虽然它不是专门为葡萄酒商打造的，但亚历山大能够轻易地将其根据自己独特的需求进行定制。这个程序集成了他的任务列表，这样他就有了一个基于GPS的工作列表，提醒他什么时候去哪里检查土壤或葡萄质量。现在，他正在思考如何将这个应用程序分享给他所有的管理者。将来，只要管理团队的每个人都能及时地将土壤和葡萄质量信息更新到数据库中，这个工具就很有价值。

旅行者

·这样的服务应该是集成到一个专属设备中，还是做成应用程序供客户下载到手机上？

·航空公司能作为渠道伙伴来分发这项服务或设备吗？

·什么样的内容合作伙伴会有兴趣成为这项服务的一部分？

·客户最有可能对哪些价值主张买单？

送货上门服务

·这样的增值服务足以促使送货商按月付费吗？

·通过什么样的渠道最容易接触到这样的客户群体？

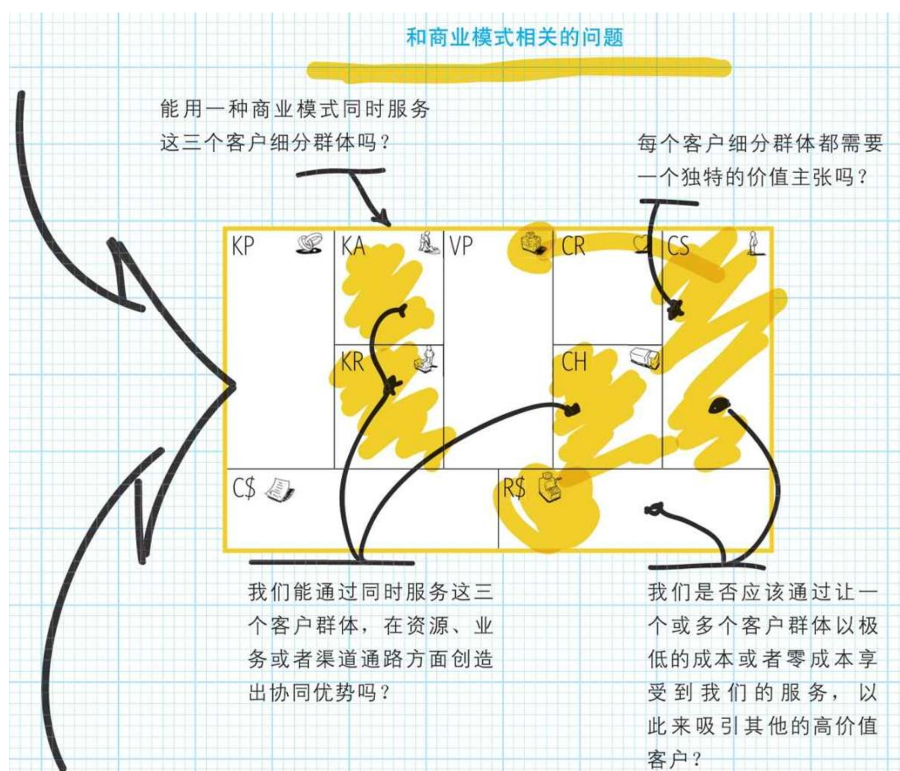
·这项服务还可能被集成到其他哪些设备或软件中去？

酒庄经营者

·这样的增值服务足以促使酒庄经营者按月付费吗？

·通过什么样的渠道最容易接触到这样的客户群体？

·这项服务还可能被集成到其他哪些设备或软件中去？



未来的场景

场景是一个很好的思考工具，能帮助我们体会未来的商业模式。场景提供了实实在在的未来环境，从而激发我们的创造力去发明合适的商

业模式。这种方式通常要比对未来商业模式凭空的头脑风暴更有产出。然而，这需要我们开发很多场景，根据开发深度和现实感的不同，有些场景的构建成本会很高。

医药行业就是一个迫切需要创新商业模式的行业。这其中有很多原因。近些年，主流医药玩家的研发产出在下滑，而且这些厂商在发掘和营销新的明星药品方面面临巨大的挑战——从传统意义上讲，这应该是他们业务的核心。同时，他们许多金牛药品的专利也即将到期。这意味着这些药品的收入很有可能丢给普通药品制造商。后续产品的空白和不断蒸发的收入组成了主流制药商最头疼的两个问题。

在这种动荡的商业背景下，结合商业模式头脑风暴和未来场景演进会成为一种有效的方法。场景能够激发人们跳出框框思考，这在开发创新商业模式的时候可不会总是一件容易的事情。这里简要地说明如何来操作这一方法。

首先，我们必须要设计出很多的场景，描绘出未来的医药行业。这些场景最好让懂得使用正确的工具和方法论的专家来设计。我们基于可能牵引未来十年医药行业演进方向的两项标准开发了四个框架场景，为你做进一步说明。当然，如果我们对这个行业做更深的研究，也可以发现很多其他的驱动因素和开发出很多不同的场景。

我们选择的两个驱动因素是：私人定制化药品的出现和治疗向预防的转型。前者基于药物基因学的发展，是根据个人的DNA结构来识别疾病的内在原因。迟早有一天，通过使用基于个人基因结构的定制化药品，能够实现彻底的私人定制化治疗。从治疗向预防的转型一方面是受药物基因学的驱动，另一方面得益于医疗诊断学的发展，以及人们重新刷新的成本认识。人们越来越认识到预防要比住院和治疗便宜得多。根

据这两项驱动因素，我们可以预见哪些趋势会成为现实，哪些不会。因此，我们提供了四个不同的场景。它们是：

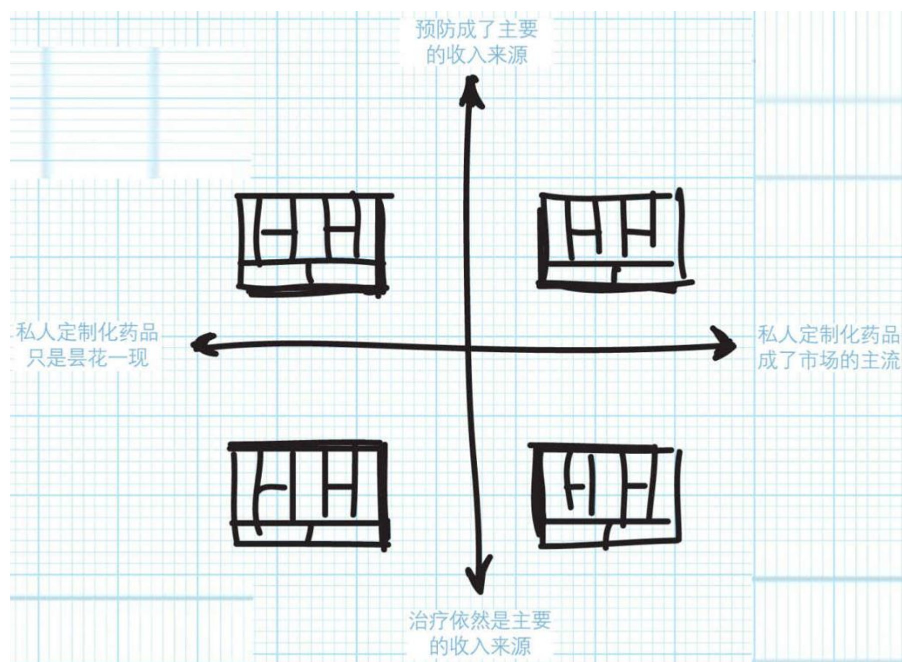
·一切照旧：尽管技术上可以实现，但是私人定制化药品并没有成为现实（例如隐私方面的原因等），治疗仍然是核心的收入来源。

·我的药品：私人定制化药品得以实现，但治疗仍然是核心的收入来源。

·健康的病人：继续向预防转型，但私人定制化药品只是昙花一现，虽然技术上是可行的。

·再造医药行业：私人定制化和预防性药品构成了医药行业的新增长点。

未来的医药商业模式



C）健康的病人：

·有效的预防性药品需要何种类型的客户关系？

·为了开发预防性药品的商业模式，我们需要引入谁作为主要合作伙伴？

·向预防性药品的转型意味着医生和我们销售人员之间的关系会发生何种变化？

A）一切照旧：

·如果这两项驱动因素不能带来改变，我们未来的商业模式会是什么样的？

D）再造医药行业：

·在这个全新的领域，我们的价值主张应该是什么？

·在我们新的商业模式下，客户群体会扮演什么样的角色？

·我们应该开展相关的活动吗？比如生物信息学和基因测序，是自己做还是通过合作伙伴做？

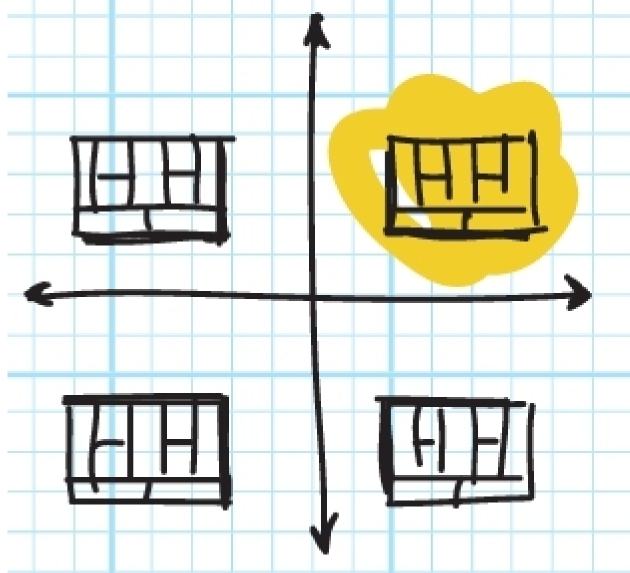
B）我的药品

·我们必须和病人建立何种关系？

·哪种分销渠道对于私人定制化药品是最合适的？

·我们需要开发哪些资源和开展哪些活动？比如生物信息学和基因测序。

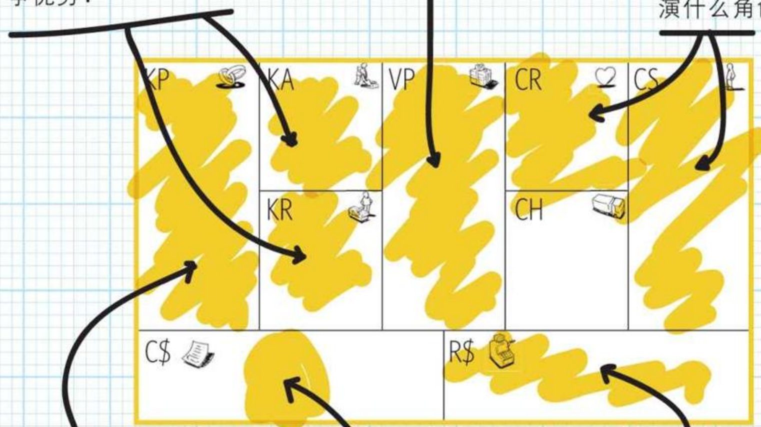
场景D：再造医药行业



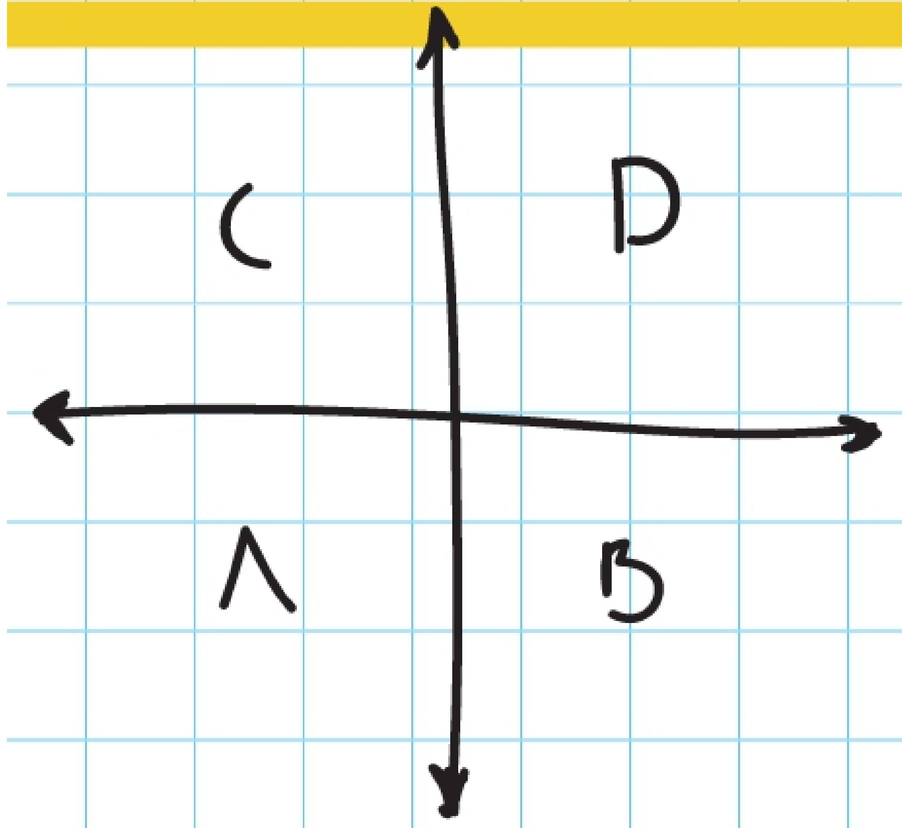
医药行业的格局彻底改变了。药物基因学研究实现了承诺，成为了行业的核心。根据个人基因档案定制的药品占据了行业总收入的一大部分。得益于诊断工具的显著进步，以及对疾病和个人基因结构之间关系的更好的理解，预防的重要性得到提升，甚至部分取代了治疗的作用。

这两种趋势（私人定制化药品的流行和预防的重要性的提升）已经彻底改变了传统的医药制造商业模式。它们对医药公司的核心资源和活动都已经产生了重要的影响。它们还改变了医药制造商接触客户的方式，并且引发了收入获取方式的剧烈改变。

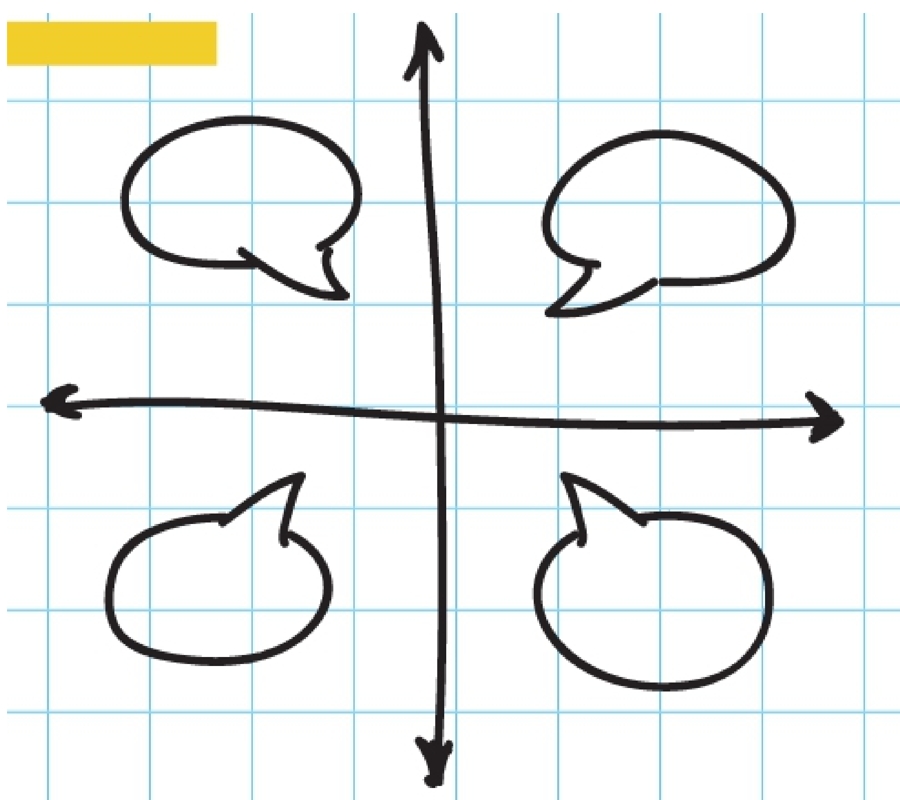
新的医药行业格局让传统主流厂商付出了巨大的代价。相当多的企业因为不能快速地适应而消失了，或者被更灵活的医药玩家收购。同时，拥有创新商业模式的市场新贵却能够获取相当大的市场份额。它们中的一些收购并整合运营了那些大而笨拙的企业。


当私人定制化药品和疾病预防成为行业的焦点，核心资源和关键业务会带来什么竞争优势？
在新的格局下，一个有竞争力的价值主张应该有哪些特征？
当私人定制化药品成为行业主流，客户和客户关系将扮演什么角色？
KP
KA
VP
CR
CS
KR
CH
C$
R$
哪些伙伴关系会将医药公司新商业模式的效用发挥到最大？
在新的格局下，医药公司商业模式中的成本结构将如何改变？
当行业聚焦在私人定制化药品和疾病预防方向时，收入将如何产生？

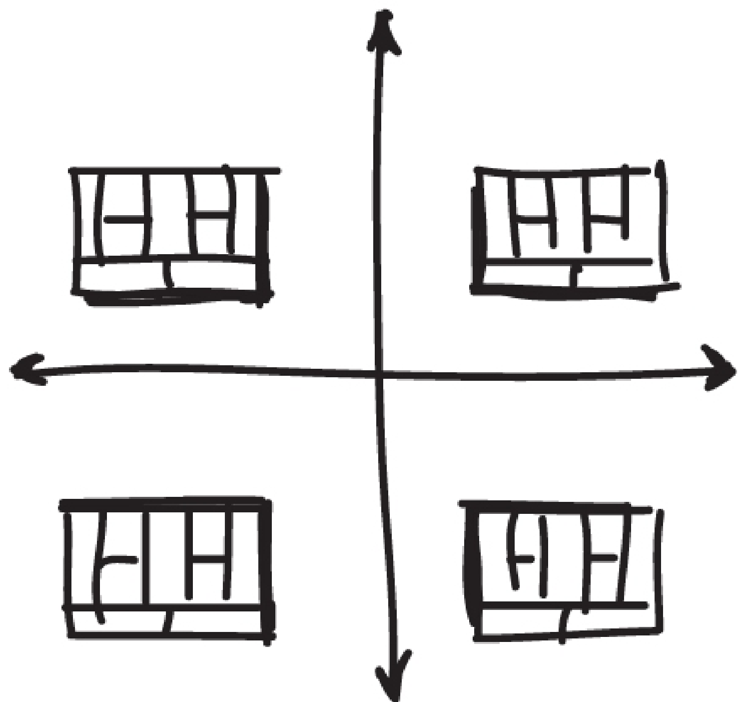
未来场景和新商业模式



1 根据两个或多个主要标准开发一系列的未来场景。



2 为每种场景描述一个故事，其中列举出该场景的主要元素。



3 研讨会

为每种场景开发一个或多个合适的商业模式。

将场景融入商业模式创新活动的目的是帮助你的组织为未来做好准备。这个过程会给困难的问题带来有意义的讨论，因为它让参与者设身处地于实实在在的、以（假设的）事实为依据的“未来”场景。当参与者描述他们的商业模式时，他们能够在具体的场景下对他们做出的选择给出明确的理由。

在商业模式研讨会开始前，各种场景就必须被开发出来。“剧本”的复杂度会根据你的预算而不同。请注意，一旦你开发出了这些场景，它们也能用作其他用途。即使是简单的场景也能有力地激发创造力并且让参与者身临其境。

在理想状态下，要举办一场高质量的商业模式研讨会，你应该根据两个或者更多的标准开发出两至四个不同的场景。每种场景都必须用简短、具体的语言冠以标题和描述，列举出主要的元素。

研讨会开始的时候，先要求参与者回顾这些场景，然后为每种场景开发一个合适的商业模式。如果你的目的是让小组成员最大限度地理解未来的所有可能，你可以要求每个人组成一个小组，让他们共同针对每个场景开发出不同的商业模式。如果你对开发出一系列非常多样化的未来商业模式更有兴趣，你可以将参与者组成若干个小组，同时各自针对不同的场景开发出各自的解决方案。

设计和商业领域的补充阅读材料

设计态度

Managing as Designing

by Richard Boland Jr. and Fred Collopy（Stanford Business Books, 2004）

A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future

by Daniel H. Pink（Riverhead Trade, 2006）

The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity

by Tom Kelley （Profile Business, 2008）

客户洞察

Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design

by Bill Buxton（Elsevier, 2007）

Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services

by Kim Goodwin（John Wiley & Sons, Inc. 2009）

构思

The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm

by Tom Kelley, Jonathan Littman, and Tom Peters（Broadway Business, 2001）

IdeaSpotting: How to Find Your Next Great Idea

by Sam Harrison（How Books, 2006）

视觉化思考

The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures

by Dan Roam（Portfolio Hardcover, 2008）

Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School

by John Medina（Pear Press, 2009）（pp. 221-240）

模型构建

Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate

by Michael Schrage（Harvard Business Press, 1999）

Designing Interactions

by Bill Moggridge（MIT Press, 2007）（ch. 10）

讲故事

The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative

by Stephen Denning（Jossey-Bass, 2005）

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die

by Chip Heath and Dan Heath

（Random House, 2007）

场景

The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World

by Peter Schwartz（Currency Doubleday, 1996）

Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development

by Ulf Pillkahn（Publicis Corporate Publishing, 2008）



是什么在阻挡你的道路？

就我在非营利组织的工作而言，商业模式创新的最大障碍是：1. 未能理解现有的商业模式；2. 缺乏一种语言来谈论商业模式创新；3. 制约我们想象设计新商业模式的限制因素。

Jeff De Cagna，美国

（木材生产行业的）中小企业的管理者在银行停止给他们贷款前从没开始想过要改变商业模式。（在木材生产行业以及几乎其他每个行业，）商业模式创新的最大障碍是那些在问题出现和需要纠正行为前拒绝任何改变的人。

Danilo Tic，斯洛文尼亚

只要创新不会影响到自己，每个人都热爱创新。

商业模式创新的最大挑战不是技术，而是我们人类和我们生活的组织。无论是人，还是组织，他们都顽固地抵制实验和改变。

Saul Kaplan，美国

　　我发现很多中小企业的管理层和核心员工都缺少一个统一的框架和语言来讨论商业模式创新。他们没有理论背景，但他们是这个创新过程中不可或缺的一部分，因为他们是真正懂业务的人。

Michael N. Wilkens，丹麦

成功的指标：

它们能指导行为的范围和抱负。在好的情况下，它们能让企业变得灵活，带来真正的颠覆性创新，至少它们也能减少那些短期的迭代演进，从变化的环境中抓住机会。

Nicky Smyth，英国

害怕担风险。作为CEO，你需要勇气来做出商业模式创新的决定。2005年，荷兰电信运营商KPN决定激进地向IP迁移，因此会和它自身的传统业务自相残杀。KPN现在在国际上被广泛认可为电信行业的佼佼者。

Kees Groeneveld，荷兰

我有一段在一个大型档案馆工作的经历，最大的障碍是让他们懂得，就算是一个档案也该有它的商业模式。我们通过开展一个小型项目，并且向他们展示这个项目将如何影响当前的商业模式来克服了这一障碍。

Harry Verwayen，荷兰

让每个人参与，

并且保持变革的速度。针对我们颠覆性的会议概念Seats2meet.com，我们在4个月的时间内几乎每天培训我们的员工，仅仅是告诉他们如何和所有的利益相关者沟通这个新商业模式。

Ronald van Den Hoff，荷兰

1. 组织抗议，他们会以与他们商业目标相冲突，占用了他们领域的资源为由，攻击一个项目。2. 项目管理流程不能应对大胆的想法带来的风险或不确定因素，以致领导人的退却，或者转而抓住那些能返回现有舒适区的想法。

John Sutherland，加拿大

最大的障碍是认为商业模式必须包含每一个细节——经验表明顾客会问的很多，但是一旦他们能够洞察他们的业务，他们倾向于简洁。

David Edwards，加拿大

1. 不懂：什么是商业模式？什么是商业模式创新？*2.* 不会：如何创新一个商业模式？*3.* 不愿意：我为什么要创新我的商业模式？很紧迫吗？*4.* 综合上述所有因素。

Ray Lai，马来西亚

就我的经验而言，最大的障碍是未能从传统的直线思维方式转变为全面和系统的思维方式。

企业家需要共同努力发展出系统观察商业模式的能力，这个商业模式系统中的各个部分都是互动的，以整体和非线性的方式影响着每个部分。

Jeaninne Horowitz Gassol，西班牙

作为一个从业15年的互联网商人，我看到很多新商业模式的出现和死亡。

胜者的关键是主要的利益相关者都彻底地理解并推行这个商业模式。

Stephanie Diamond，美国

高管和董事会的心智模式缺乏坦诚和害怕偏离现有的集体思维。高管都习惯于利用阶段，而不是“探索”阶段，后者充满未知因而是有风险的。

Cheenu Srinivasan，澳大利亚

在我作为互联网企业家和投资人的经历中，最大的障碍是缺乏远见和糟糕的管理。没有高明的眼光和管理，一家公司将错过正在出现的行业典范，并且拒绝及时地再造商业模式。

Nicolas De Santis，英国

在大型的跨国公司内部，关键是实现跨部门的理解和协同。商业模式创新本身并不会受制于组织层面的限制，这和组织中的人的体验并不一样。成功执行的关键是履行规则并相互联系。

Bas van Oosterhout，荷兰

迂气：害怕、不确定和贪婪将人们束缚在当前的商业模式……

Frontier Service Design, LLC，美国

组织中缺乏企业家精神。

创新就是智慧地承担风险。如果没有创造性洞察的空间，或者如果人们不能迈出现有模式的边界之外思考和行动，千万不要尝试创新，因为你将会失败。

Ralf de Graaf，荷兰

在组织层面，对于大型成功企业最大的障碍是不愿意冒险去做任何可能危及它们当前模式的事情。在领导或个人层面，它们的成功恰恰很有可能是当前商业模式的一个产品……

Jeffrey Murphy，美国

“如果它还没坏，不用修它。”

的思维模式。成熟的企业一般都坚持当前做生意的方式，直到客户很明显地想要别的东西。

Ola Dagberg，瑞典

强大的领导力可能成为一个障碍。风险管理和尽职调查是很多董事会公认的目的。当创新被评估为一个风险项的时候，它很容易就退化为一种表面文章，尤其是在一些不具备挑战文化的组织中。创新常常在实际的关键业务流程中被不断砍去，以致名存实亡，而不是被放在推动未来战略的前锋和中心位置。

Anne McCrossan，英国

通常，公司设计了一个创新的商业模式，但没有建立起一个好的薪酬结构来合理地匹配这个模式和它的目标。

Andrew Jenkins，加拿大

当前的成功阻止了这些公司自我探究可以如何创新它们的商业模式。组织架构通常不是为了涌现新的商业模式而设计的。

Howard Brown，美国

在持续提升它们当前商业模式的效率方面做得最成功的公司往往盲目地坚信“这才是我们的业务中做事的方式”，而且不能看到创新的商业模式的涌现。

Wouter van der Burg，荷兰

战略

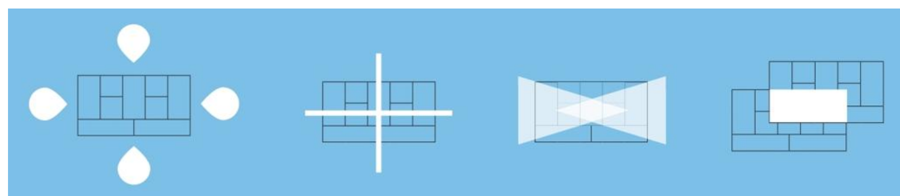


“并不存在任何孤立的商业模式……事实上存在着很多的机会和选择，我们只是必须发现这所有的机会和选择。”

Tim O'Reilly, CEO, O'Reilly公司

在之前的章节，我们教了你一种语言，用来描述、讨论和设计商业模式，描述了商业模式的各种类型，并且解释了一些有助于设计和发明新商业模式的设计方法。本章将讨论如何从商业模式画布的角度来重新阐释战略。这将帮助你对现有商业模式建设性地发问，从战略角度审视你自身商业模式运作的环境。

接下来我们将探讨四个战略领域：商业模式环境、评估商业模式、从商业模式的视角看蓝海战略的商业模式解读，以及如何在企业内部管理多种商业模式。



战略

商业模式环境

评估商业模式

从商业模式的视角看蓝海战略

管理多种商业模式



商业模式环境：背景、设计动力和限制

商业模式是在特定的环境下被设计和执行的。较好地理解你组织的环境有助于你孕育更好、更有竞争力的商业模式。

日益复杂的经济环境（比如网络商业模式）、更大的不确定性（比如技术创新）和严峻的市场颠覆（比如经济动荡、颠覆性的新价值主张），这些都使得不断地审视环境比以前任何时候都重要。理解环境中的这些变化能帮助你把商业模式调整得更有效地化解外部力量。

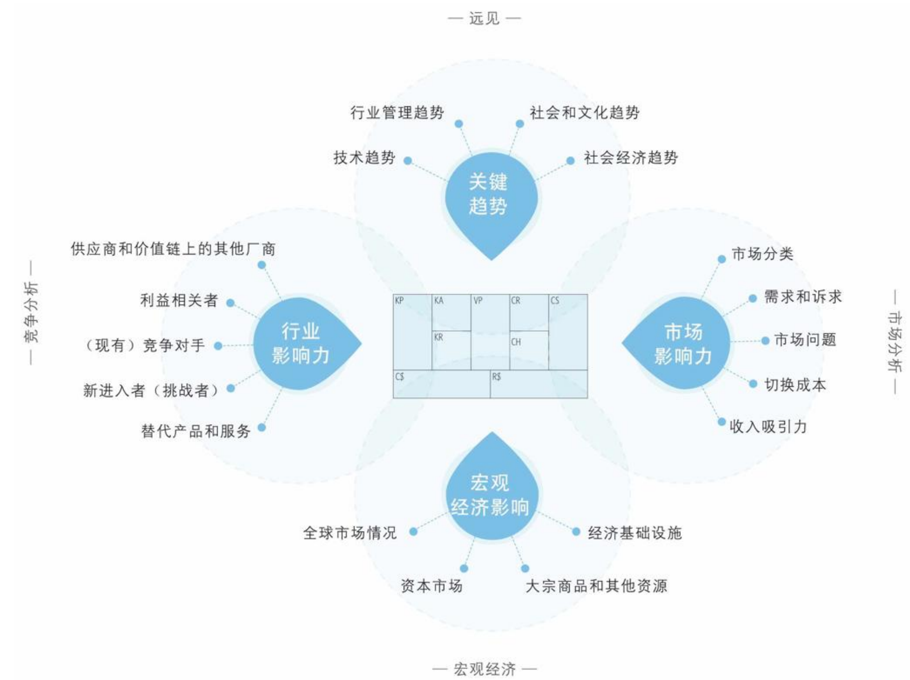
你可能会把外部环境理解为某种“设计空间”。这里我们是说把它看成孕育或调整你的商业模式的背景，考虑众多的设计动力（比如新的客户需求、新技术等）和设计限制条件（比如行业管理趋势、主要竞争对手等）。这个环境不应该限制你的创造力或者预设你的商业模式。但是，它应该会影响你的设计选择，并且帮助你做出更有见地的决定。拥有突破性的商业模式，你甚至可能会成为这个环境的塑造者和颠覆者，而且为你所在的行业设定新的标准。

为了更好地理解你的商业模式“设计空间”，我们建议简要地从四个主要领域勾勒你的环境。它们是①市场影响力；②行业影响力；③关键趋势；④宏观经济影响。如果你想更深入地分析你的环境，这四个领域都分别拥有对应的大量的文章和专业的分析工具。

接下来，我们会详细地描述影响商业模式的关键外部影响力，并且把它们根据以上四个领域进行了分类。我们会继续以上一章介绍的医药行业为例，向你阐述每种外部影响力。医药行业可能会在未来若干年内发生巨大的变化，虽然现在还不清楚它将如何变化。大部分生物科技公司目前仍然在复制传统医药行业的明星药品模式，未来它们会开发出新

的、颠覆性的商业模式吗？科技的变化会导致行业转型吗？客户和市场的需求会推动行业转型吗？

我们强烈地建议你绘制出自己的商业模式环境，并且考虑这些趋势对你企业的未来的意义。对环境较好地理解将会让你更好地评估你的商业模式可能演进的方向。你可能还会创作出未来商业模式环境的各种场景（见此处）。这将会是一个很有价值的工具，有力地推动商业模式创新，或者为你组织的未来未雨绸缪。



市场影响力

— 市场分析 —

		主要问题
市场问题	从客户和供给的角度识别出驱动和改变你的市场的关键问题	影响客户环境的关键问题有哪些？哪些改变正在发生？市场将走向何处
市场分类	识别主要的市场群体，描述他们的兴趣点，尝试发现新的群体	哪些是最重要的客户群体（customer segments）？哪个群体的增长潜力最大？哪些群体在缩小？哪些边缘群体值得留意
需求和诉求	列举市场需求并分析这些需求被满足的程度	客户需要什么？没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？客户真正想要搞定什么？哪些需求在增加？哪些在减少
切换成本	客户一旦转投竞争对手，哪些方面需要改变	哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？客户容易找到并采购类似的服务吗？品牌有多重要
收入吸引力	识别与收入吸引力和定价能力相关的因素	客户真正愿意花钱买的是什么？利润中最大的一块从哪里获得？客户能够轻易地找到并购买更便宜的产品和服务吗

医药行业环境

- 医疗成本飞涨
- 重心从治疗向预防转移
- 治疗、诊断、设备和支撑服务在整合
- 新兴市场正在变得更加重要

- 医生和医疗服务提供者
- 政府 / 行业管理者
- 分销商
- 病人
- 新兴市场的潜力巨大
- 美国依然是全球主导市场

- 对分散的专门治疗手段需求强烈
- 需要处理高涨的医疗成本
- 在新兴市场和发展中国家大量的、未被满足的医疗需求
- 消费者变得更加有学识

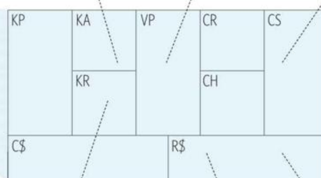
- 专利保护药品的垄断
- 专利到期的药品被大宗品牌替换，切换成本很低
- 互联网上日益丰富的产品质量信息
- 和政府、大规模的医疗提供商的合同增加了切换成本

- 专利保护药品的利润很高
- 大宗药品的利润低
- 医疗提供商和政府对价格的影响在增强
- 病人对价格依旧缺乏影响力

在治疗向预防转移的趋势下，我们需要发展或者获取哪些新的核心资源

我们的价值主张怎样才能抓住健康成本飞涨的问题

对新兴市场的进一步聚焦对我们商业模式的其他模块意味着什么



治疗、诊断、设备和支撑服务的整合对我们的核心资源和关键业务意味着什么

我们在帮助公众应对飞涨的医疗成本的负担的同时如何保持我们的收入

在重点从治疗向预防转移的趋势下，我们能创造何种新的收入机会



		主要拷问
（现有的）竞争对手	识别现有竞争对手和他们的相对优势	谁是我们的竞争对手？哪些是我们这个领域的主流玩家？他们的竞争优势或劣势是什么？描述他们的主要产品和服务。他们聚焦哪些客户群体？他们的成本结构如何？他们对我们的客户群体、收益来源和利润有多大影响
新进入者（挑战者）	识别新的、突然出现的玩家，并且审视他们的商业模式是否与你的不同	谁是你所处市场的新进入者？他们之间有什么不同？他们有什么竞争优势或劣势？他们必须克服哪些障碍？他们的价值主张是什么？他们聚焦哪些客户群体？他们的成本结构是什么样的？他们对我们的客户群体、收益来源和利润有多大程度的影响
替代产品和服务	描述你的产品和服务潜在的替代品，包括那些处于其他市场和行业的产品与服务	哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？它们的成本与我们相差多少？客户要切换到这些替代品有多容易？这些替代产品起源于何种商业模式传统（例如，高速列车挑战飞机，手机挑战照相机，Skype挑战长途电话公司）
供应商和价值链上的其他厂商	描述你的市场价值链中现有的关键玩家，并且找出新兴玩家	谁是你的行业价值链中的关键玩家？你的商业模式在多大程度上依赖其他这些玩家？有边缘玩家在涌现吗？哪个的利润最高
利益相关者	识别出哪些人会影响你的组织和商业模式	哪些利益相关者会影响你的商业模式？股东的影响力如何？员工呢？政府呢？游说者呢

医药行业环境

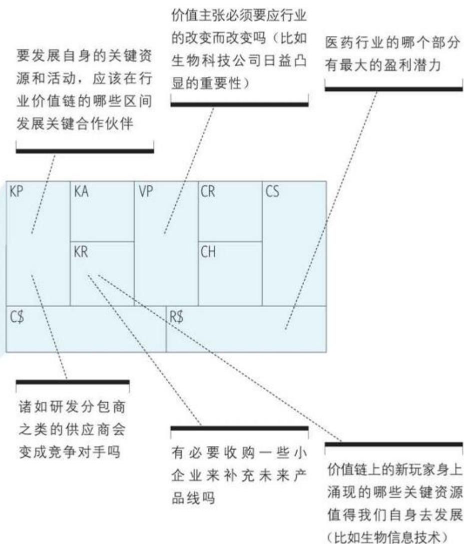
- 很多大中型企业在医药行业竞争
- 大多数玩家正面临着后续新产品空虚和研发产出低的困扰
- 趋势是通过合并和收购来整合
- 主流玩家通过收购生物技术公司、特殊药品开发商来补充后续产品
- 许多玩家开始建立开放的创新流程

- 过去十多年，医药行业鲜有颠覆性的挑战者
- 主要的新进入者是非专利医药公司，主要来自印度

- 某种程度上，预防正在取代治疗
- 专利保护到期的药品正在被低成本的大宗药品取代

- 对研发分包商的使用在增加
- 生物科技公司和特殊药品开发商是新产品的重要贡献者
- 医生和医疗服务提供者
- 保险公司
- 生物信息技术提供者的重要性在提高
- 实验室

- 股东的压力迫使医药公司聚焦短期（季度）财务结果
- 政府/行业管理者对医药公司的活动有很强的影响力，因为前者在医疗服务领域扮演着核心角色
- 游说者、社会团队和基金，尤其是那些追求发展蓝图的组织，比如在发展中国家推广低成本治疗方法
- 科学家，代表着医药制造行业的核心人才



关键趋势

— 预见 —

		主要问题
技术趋势	识别威胁到你的商业模式的技术趋势，以及能推动你的商业模式进步的技术趋势	你的市场内外的主要技术趋势有哪些？哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的
行业管理趋势	描述影响你的商业模式的管理规定和管理趋势	哪些管理趋势会影响你的市场？哪些规则会影响你的商业模式？哪些管理规定和税费会影响客户需求
社会和文化趋势	识别可能影响你的商业模式的社会趋势	描述关键社会趋势。文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？哪些趋势会影响购买者的行为
社会经济趋势	总结和你的商业模式有关的主要社会经济趋势	关键的人口统计学趋势有哪些？你的市场中收入和财富的分布有哪些特征？描述你所处市场的消费特征（比如住房、医疗、娱乐等）。城镇人口相对于农村人口的比例如何

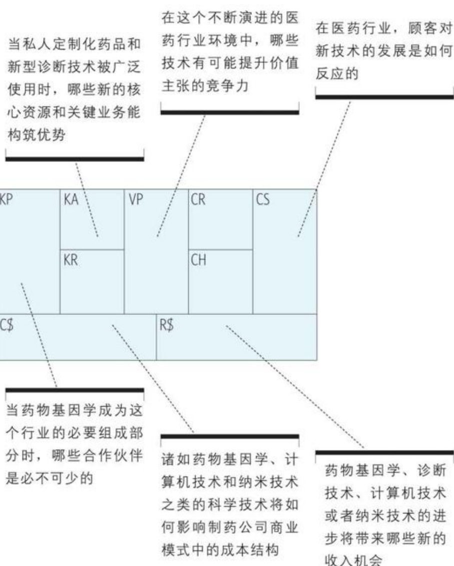
医药行业环境

- 药物基因学的兴起、基因测序成本的下降、私人定制化药品的涌现
- 诊断技术的进步
- 计算机技术和纳米科学用于注射及药物输送

- 医药行业的管理全球差异很大
- 很多国家禁止医药公司直接向消费者开展营销活动
- 监管机构逼迫公开失败的临床实验

- 大型制药公司的社会形象普遍不佳
- 消费者的社会意识在提升
- 顾客越来越在意全球变暖、可持续发展问题，倾向于购买“绿色”产品
- 在发展中国家，顾客更加清楚制药公司的活动（比如 HIV/AIDS 药品）

- 很多成熟市场社会日趋老龄化
- 成熟市场的医疗基础设施优良却昂贵
- 新兴市场的中产阶级在增加
- 发展中国家有大量未被满足的需求



宏观经济影响

— 宏观经济 —

		主要问题
全球市场情况	从宏观经济角度总结当前整体情况	经济处于爆发期吗？描述总体市场情绪。GDP 增长率是多少？失业率有多高
资本市场	描述与你的资本需求相关的当前资本市场情况	资本市场处于什么状态？在你所处的市场中，获得投资有多容易？现在就能获得种子资本、创业资本、众筹、市场资本或者贷款吗？获取这些投资的成本有多高
大宗商品和其他资源	关注你的商业模式所需的资源的当前价格和价格趋势	描述你的业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态（比如原油价格和劳动力成本）。执行你的商业模式所需的资源（比如吸引主要人才）有多么容易获取？成本如何？价格走向如何
经济基础设施	描述你的业务市场的经济基础设施	你所处市场的（公共）基础设施有多优良？你如何评价交通、贸易、学校质量，以及连接供应商和客户的便利度？个人和企业的税费有多高？对商业组织的公共服务有多好？你如何评价这里的生活质量

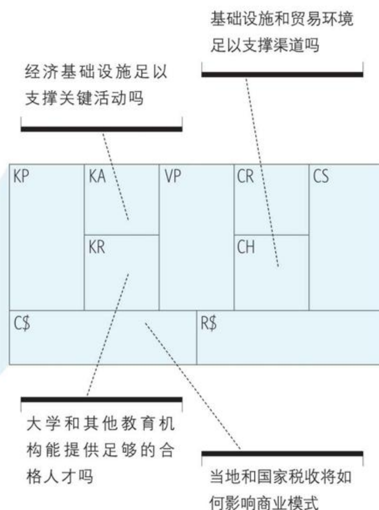
医药行业环境

- 全球经济衰退
- 欧洲、日本和美国 GDP 负增长
- 中国和印度增长率趋缓
- 尚不确定何时会复苏

- 资本市场收紧
- 由于银行危机，贷款受到限制
- 创业资本的量很小
- 可获取的风险资本极其有限

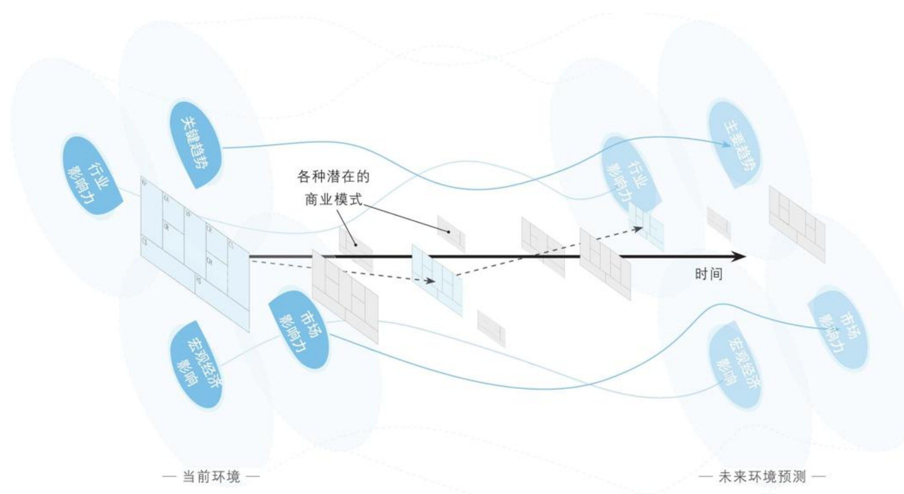
- 对主要人才的激励“争夺”
- 雇员倾向于加入公众形象良好的医药公司
- 大宗商品价格由低走高
- 对自然资源的需求有可能会随着经济复苏而上升
- 原油价格继续波动

- 因企业运营的具体区域而异



在一个变化的环境下，你的商业模式该如何演进？

当前环境下有竞争力的商业模式很可能明天就过时甚至被抛弃了。我们必须提升我们对商业模式环境及其可能的演进方向的理解。当然，我们并不能肯定未来会是什么样，商业环境的演进注定是复杂、不确定，甚至可能是颠覆性的。然而，我们还是能够建立一些基本假设，作为我们设计未来商业模式的指导准则。关于市场影响力、行业影响力、关键趋势和宏观经济影响方面的分析假设为我们开发潜在的商业模式或者面向未来的模型（见此处）提供了“设计空间”。商业模式场景（见此处）同样应该担负起预测未来的角色。绘制未来的图景能让开发潜在的商业模式变得更容易。根据你自己的标准（例如风险接受度、对增长潜力的诉求等），你可以选择出合适你的商业模式。



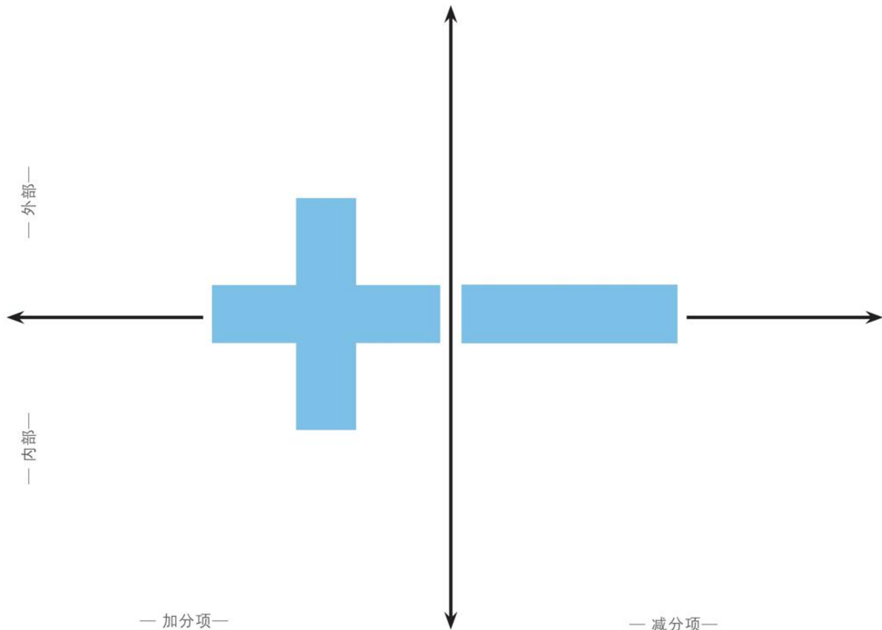
关键趋势
行业
影响力
各种潜在的
商业模式
行业
影响力
主要趋势
时间
市场
影响力
宏观经济
影响
宏观经济
影响
市场
影响力
— 当前环境 —
— 未来环境预测 —

评估商业模式

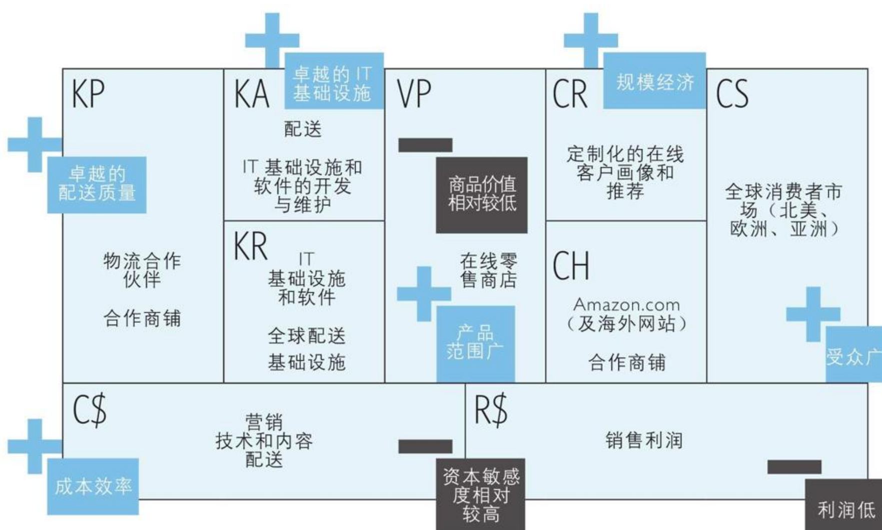
和年度体检一样，定期评估商业模式是一项重要的管理活动。这能让一个组织评估它的市场地位的健康程度，并且做出相应的调整。这种检查将成为商业模式不断进步的基础，或者也可能触发一次颠覆性的商业模式创新。回顾汽车、报纸和音乐行业的历史，对定期检查的忽视能使得这些公司未能及时识别出商业模式中的问题，甚至可能导致公司的灭亡。

之前我们评估了外部环境对商业模式的影响（见此处）。接下来，我们站在现有商业模式的角度，由内而外地分析来自外部的影响力。

接下来我们将列举两种类型的评估。首先，我们对亚马逊2005年前后的在线零售模式进行总体评估，并描述该公司如何根据此模式制定未来的战略。其次，我们提供了一个检查清单，用作评估你的商业模式的优势、劣势、机会和威胁（SWOT），并且帮助你评估商业模式画布的每个模块。请注意，从总体角度评估一个商业模式与从每个模块的角度来评估是两项互为补充的活动。例如，其中一个模块的劣势可能会对其他一个或多个模块产生影响，甚至对整个商业模式产生影响。因此，商业模式应该从单个元素角度和整体角度交叉评估。



总体评估：Amazon.com

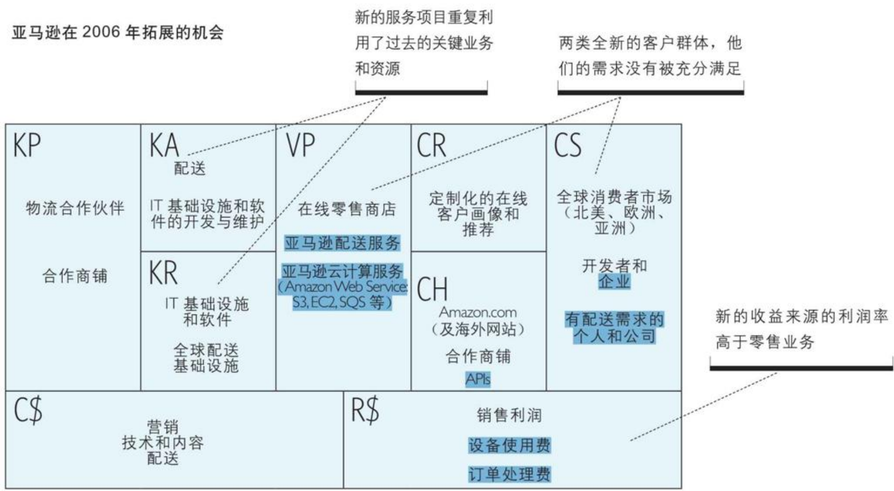


亚马逊为我们提供了一个很好的例子。基于对优劣势的分析，它进行了商业模式创新。我们之前已经解释了为什么亚马逊云计算服务（Amazon Web Service）所涵盖的一系列新的服务是有意义的（见此处）。现在让我们来检查一下亚马逊在2006年推出的这些新的服务与亚

马逊前一年的优劣势有什么关系。

通过对亚马逊在2005年前后的商业模式的优劣势的评估，我们发现了很多优势和一项危险的劣势。亚马逊的优势在于它极其广泛的客户群和丰富的产品。这家公司的主要成本在于它最出色的几项活动，即配送（7.45亿美元，运营支出的46.3%）和技术与内容（4.51亿美元，运营支出的28.1%）。亚马逊商业模式的关键劣势在于它的低利润率，原因在于它销售的主要是低价值、低利润的产品，比如书籍、音乐CD和DVD。作为一个在线零售商，亚马逊的销售额在2005年达到了创纪录的85亿美元，但利润只有4.2%。当时，谷歌的销售额达到61亿美元，净利润是23.9%，而eBay的销售额和净利润分别是46亿美元和23.7%。

放眼未来，创始人贝索斯和他的管理团队根据亚马逊的商业模式制定了双管齐下的策略。首先，他们通过持续聚焦客户满意度和高效的配送来发展在线零售生意。其次，他们开始开拓新领域。管理团队很清楚这些新的拓展计划的要求。他们必须对准未被满足的市场，未来发挥显著的增长潜力，能够利用亚马逊现有的能力来给客户提供强烈差异化的服务。



2006年，亚马逊聚焦两项新的拓展计划，由此来满足以上需求。这两项计划看上去能够有力地拓展现有的商业模式。第一项叫亚马逊配送服务（Fulfillment by Amazon），第二项则是一系列新的亚马逊云计算服务。这两项业务都是基于公司的核心优势——配送和互联网IT技术，而且都针对未被满足的市场。另外，这两项业务都比公司目前核心的在线零售业务的利润要高。

亚马逊配送服务让个人和企业可以使用亚马逊的配送基础设施来为他们自己的业务服务，只要支付一些费用就可以了。亚马逊将卖家的商品存放在它的仓库里，在收到订单以后替卖家分拣、包装和投递。卖家可以通过亚马逊的网站、自有渠道或者双管齐下地销售。

亚马逊云计算服务则对准软件开发者和需要高性能服务器空间的各种团体，为他们提供随需随用的存储和云计算能力。亚马逊简单存储系统（Amazon Simple Storage Systems, Amazon S3）让开发者可以使用亚马逊庞大的数据中心资源来存储他们的数据。同样，亚马逊弹性计算云（Amazon Elastic Compute Cloud, EC2）让开发者可以“租用”服务器来运行他们自己的应用程序。得益于它深入的专业技能和前无古人的在线商城升级经验，这家公司能以极低的价格获得比在线零售业务更高的利润率。

投资人和投资分析师一开始对这项长期发展战略持怀疑态度。他们并不确信这种多样化经营的价值，而且认为亚马逊会加大在IT基础设施上的投资。最终，亚马逊打消了他们的怀疑。当然，这项长期战略的回报在若干年内是难以证实的，甚至在新的商业模式下投入更多的资金以后也未必有结果。

对商业模式每个模块进行SWOT评估

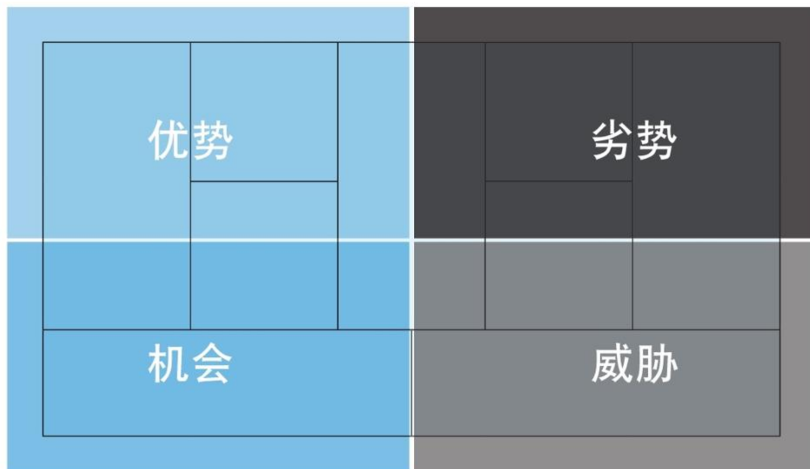
从整体角度评估你的商业模式至关重要，但对其每个组成部分的探究同样能为你的商业模式的创新打开一条有趣的道路。一个有效的办法是将经典的SWOT（优势、劣势、机会及威胁）分析和商业模式画布结合起来。SWOT分析从四个角度来评估商业模式的每个元素，而商业模式画布给了我们一个讨论的框架。

SWOT分析是很多商务人士都熟悉的工具。它用来分析一个组织的优势和劣势，识别潜在的机会与威胁。它的魅力在于它的简洁，但它可能会导致讨论变得很模糊。因为它非常开放，对分析的角度很少有限制。这样的讨论常常没有结论，让很多管理者对SWOT产生了疲劳。当把SWOT和商业模式画布结合在一起的时候，我们可以聚焦分析和评估一个组织的商业模式及其各个模块。

SWOT问了四个简单的大问题。前两个——你的组织的优势和劣势是什么？内部评估你的组织。后两个——你的组织的机会有哪些，面临的潜在威胁又有哪些？在所处的环境下评估你的组织的位置。在这四个问题中，两个识别有利的领域（优势和机会），另两个识别有害的领域。从整体商业模式和九个商业模式模块角度来问这四个问题都是有帮助的。SWOT分析提供了一个很好的基础，我们可以进一步讨论、做决策，以及最终围绕商业模式创新。

接下来的篇幅提供了一系列未充分列举的问题来帮助你评估你的商业模式的每个模块的优势和劣势。每一组问题都能够推动你的自我评估。这个评估的结果可以成为你的组织改变和创新商业模式的基础。

你的商业模式的……是什么？



— 内部 —

— 外部 —

— 有利 — — 有害 —

价值主张评估





对我的商业模式的重要性 1～10分

我们的价值主张良好匹配了客户的需求	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的价值主张和客户的需求不匹配
我们的价值主张有很强烈的网络效应	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的价值主张没有网络效应
我们的产品和服务是强耦合的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的产品和服务之间没有协同
我们的客户很满意	⑤④③②①	①②③④⑤	我们常常收到投诉

成本 / 收入评估



对我的商业模式的重要性 1～10分

评估的确定度 1～10分

我们有很高的利润	⑤④③②①	①②③④⑤	我们利润很薄
我们的收入是可以预期的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的收入很不稳定
我们有很多经常性收入，有很多回头客	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的收入以一次性交易为主，很少有回头客
我们的收益来源是多样化的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们依赖单一的收益来源
我们的收益来源是可持续的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们收益的可持续性值得怀疑
我们在支出成本之前就有收入进账	⑤④③②①	①②③④⑤	我们在拿到收入之前要承担高昂的成本
客户真正想买的就是我们提供的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们找不到客户愿意买单的服务
我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的定价机制阻止了客户花钱的动机



我们的成本可以预测	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的成本是未知的
我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的成本结构和商业模式不是很匹配
我们运营的成本效率高	⑤④③②①	①②③④⑤	我们运营的成本效率很低
我们从规模经济中获益	⑤④③②①	①②③④⑤	扩大规模并不能使我们获益

基础设施评估



对我的商业模式的重要性 1～10 分

评估的确定度 1～10 分

	+	−	
竞争对手很难复制我们的核心资源	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的核心资源很容易被复制
资源的需求可以预测	⑤④③②①	①②③④⑤	资源的需求难以预测
我们在正确的时间部署了合适的资源	⑤④③②①	①②③④⑤	我们在资源部署上遇到麻烦
我们有效地执行了关键业务	⑤④③②①	①②③④⑤	关键业务的执行效率很低
我们的关键业务很难被复制	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的关键业务很容易被复制
执行质量很高	⑤④③②①	①②③④⑤	执行质量很低
我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡	⑤④③②①	①②③④⑤	我们自己承担了过多的工作，或者外包了过多的工作
我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	⑤④③②①	①②③④⑤	我们不聚焦，与伙伴的合作也不够
我们与重要合作伙伴的关系很融洽	⑤④③②①	①②③④⑤	我们与重要合作伙伴总是矛盾重重

客户界面评估



对我的商业模式的重要性 1～10 分

评估的确定度 1～10 分

	+	−	
客户流失率很低	⑤④③②①	①②③④⑤	客户流失率高
客户群被很好地分类	⑤④③②①	①②③④⑤	客户没有被分类
我们不断地获得新的客户	⑤④③②①	①②③④⑤	我们得不到新客户
我们的渠道很有效率	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的渠道的效率很低
我们的渠道有很好的效果	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的渠道产生不了什么效果
渠道连接客户的能力很强	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道很难联系到潜在客户
客户能够轻易地看到我们的渠道	⑤④③②①	①②③④⑤	潜在客户注意不到我们的渠道
渠道被高度整合	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道是支离破碎的
渠道产生了规模经济	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道之间产生不了规模经济
渠道良好地匹配了客户群体	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道不匹配客户群体
客户关系强	⑤④③②①	①②③④⑤	客户关系弱
关系质量正确地匹配了客户群体	⑤④③②①	①②③④⑤	关系质量不能匹配客户群体的需要
客户的切换成本很高，客户和我们绑定了关系	⑤④③②①	①②③④⑤	客户的切换成本很低
我们的品牌很强	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的品牌很弱

评估威胁

我们已经描述了商业模式如何在特定的环境下生存，而且展示了像竞争、法律环境或者技术创新这样的外部力量如何影响或威胁一类商业模式（见此处）。接下来我们将会检查商业模式每个模块中可能的威胁，并且提供了一组未详尽列举的问题来帮助你识别每一种威胁。

对价值主张的威胁



存在可替代的产品和服务吗？	1 2 3 4 5
竞争对手会报出更有竞争力的价格，或者提供更好的价值吗？	1 2 3 4 5

对成本/收入的威胁



我们的利润受到竞争对手的威胁吗？是技术原因造成的吗？	1 2 3 4 5
我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？	1 2 3 4 5
未来有哪些收益来源会消失？	1 2 3 4 5



哪几项成本会变得无法预测？	1 2 3 4 5
哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？	1 2 3 4 5

对基础设施的威胁



我们会面临某些资源的供应短缺吗？	1 2 3 4 5
资源的质量能够保证吗？	1 2 3 4 5



哪些关键业务会被打扰？	1 2 3 4 5
我们的活动质量会受到威胁吗？	1 2 3 4 5



我们有可能会失去哪些合作伙伴？	1 2 3 4 5
我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗？	1 2 3 4 5
我们是不是过分依赖某些合作伙伴了？	1 2 3 4 5

客户界面上的威胁



我们的市场很快会饱和吗？	1 2 3 4 5
有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？	1 2 3 4 5
客户转投竞争对手的可能性有多高？	1 2 3 4 5
我们市场中的竞争多快会变得白热化？	1 2 3 4 5



竞争对手会威胁我们的渠道吗？	1 2 3 4 5
我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？	1 2 3 4 5



我们的客户关系有可能恶化吗？	1 2 3 4 5

评估机会

和分析威胁一样，我们能够评估商业模式每个模块的机会。以下是一系列未详尽列举的问题来帮助你思考你的商业模式的每个模块可能存

在的机会。



价值主张中的机会



能通过把产品转化为服务而产生重复性收入吗？	①②③④⑤
我们能更优地整合我们的产品或服务吗？	①②③④⑤
我们还能满足客户的哪些额外需求？	①②③④⑤
我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？	①②③④⑤
我们还能为客户做哪些工作？	①②③④⑤

成本/收入中的机会



我们能将一次性交易收入改为重复性收入吗？	①②③④⑤
客户还愿意为哪些元素买单？	①②③④⑤
我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？	①②③④⑤
我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？	①②③④⑤
我们能提价吗？	①②③④⑤
我们能在哪里削减成本？	①②③④⑤

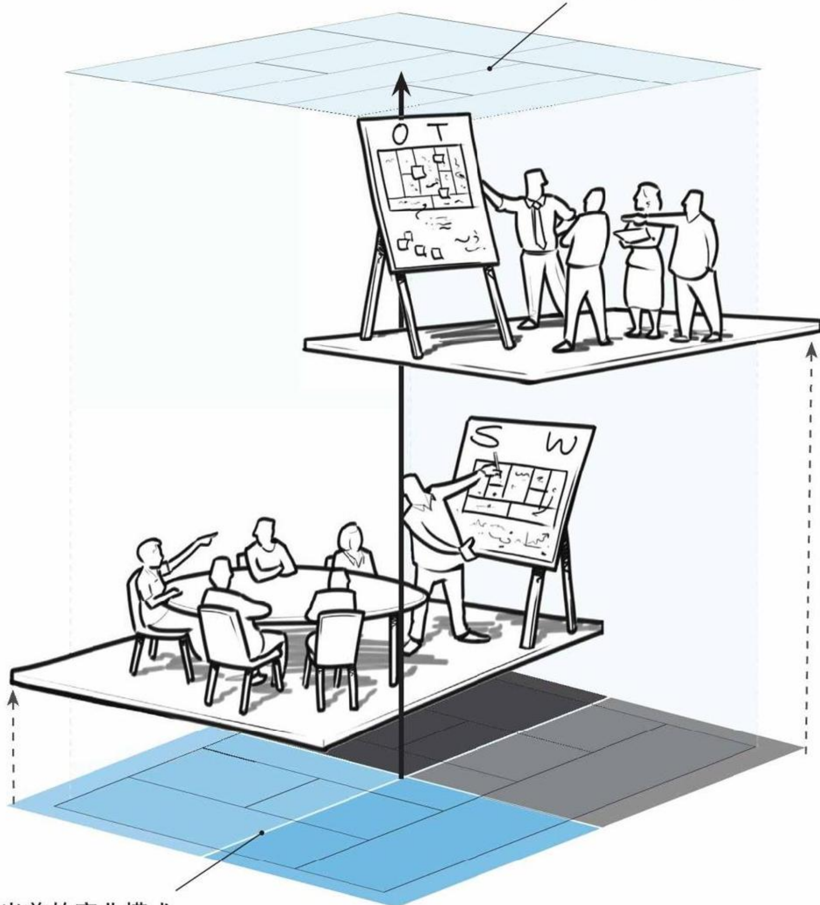


基础设施中的机会	+
我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？	①②③④⑤
哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	①②③④⑤
哪些核心资源开发不足？	①②③④⑤
我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的？	①②③④⑤
我们能将某些关键业务标准化吗？	①②③④⑤
我们能提升整体效率吗？	①②③④⑤
IT能够提升效率吗？	①②③④⑤
有外包的机会吗？	①②③④⑤
与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？	①②③④⑤
有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	①②③④⑤
合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？	①②③④⑤
合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	①②③④⑤

客户界面的机会	+
我们如何能从一个增长的市场中获益？	①②③④⑤
我们能服务新的客户群体吗？	①②③④⑤
我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗？	①②③④⑤
我们如何能提升渠道的效率和效益？	①②③④⑤
我们能更好地整合渠道吗？	①②③④⑤
我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗？	①②③④⑤
我们能够通过直接服务客户来提升利润吗？	①②③④⑤
我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗？	①②③④⑤
有可能提升客户跟进的效果吗？	①②③④⑤
如何能让我们与客户的关系更加紧密？	①②③④⑤
我们能够在定制化上面做改进吗？	①②③④⑤
我们如何能够提升客户的切换成本？	①②③④⑤
我们识别并“炒掉”了没有利润的客户了吗？如果没有，为什么？	①②③④⑤
我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗？	①②③④⑤

利用SWOT分析结果设计新商业模式

对你的商业模式进行结构化的SWOT分析会产生两个结果。它一方面简洁地说明了你现在所处的位置（优势和劣势），另一方面建议了未来的方向（机会和威胁）。这是很有价值的信息，由此你可以向你的企业能够演进的方向设计新的商业模式。因此，SWOT分析首先是构建商业模式模型（见此处）过程中很重要的一个部分。而且如果幸运的话，它也会对你最终将执行的新商业模式产生重要的影响。



— SWOT 分析过程—

从商业模式的视角看蓝海战略

这里我们将商业模式工具与“蓝海战略”的概念融合。蓝海战略由金（Kim）和莫博涅（Mauborgne）教授在他们的同名畅销书中提出。商业模式画布是金教授和莫博涅教授所展示的分析工具的完美延伸。把它们结合在一起，就形成了一个强大的理论框架，探究现有的商业模式，创造更具竞争力的新模式。

蓝海战略是一个强大的方法，可以探究价值主张、商业模式，以及开拓新的客户群体。商业模式画布通过提供视觉化的“全局观”有效地补充了蓝海战略。这样的“全局观”能够帮助我们理解商业模式局部的变化如何影响其他部分。

一言以蔽之，蓝海战略是通过根本性的差异化来创造全新的行业，而不是通过模仿现有商业模式在当前行业中竞争。相对于在传统的绩效指标下超越对手，金教授和莫博涅教授更加倡导创造新的、未充分竞争的市场空间，他们称之为价值创新（value innovation）。这意味着通过创造新的利益和服务来为客户增加价值，同时通过削减低价值的功能或服务来降低成本。请注意这种方法是如何摈弃了传统的差异化和低价之间的权衡的。

为了实现价值创新，金教授和莫博涅教授提出了“四项行动架构”（four actions framework）。以下四个关键问题可以挑战一个行业的战略逻辑和现行的商业模式：

1. 行业中哪些看起来理所当然的要素应该被删除？

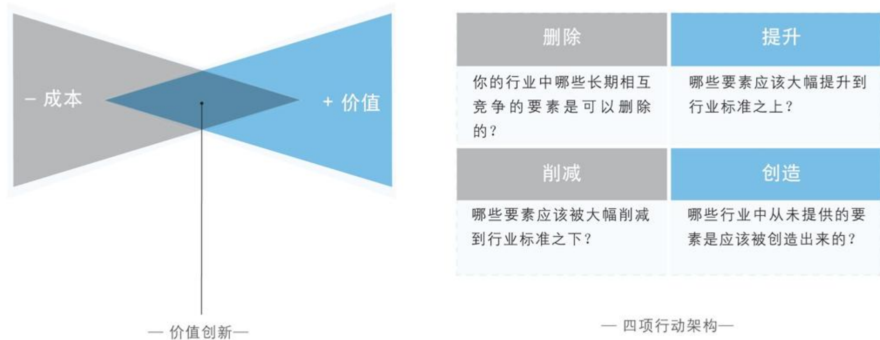
2. 哪些要素应该被大幅削减到行业标准之下？

3. 哪些要素应该大幅提升到行业标准之上？

4. 哪些行业中从未提供的要素是应该被创造出来的？

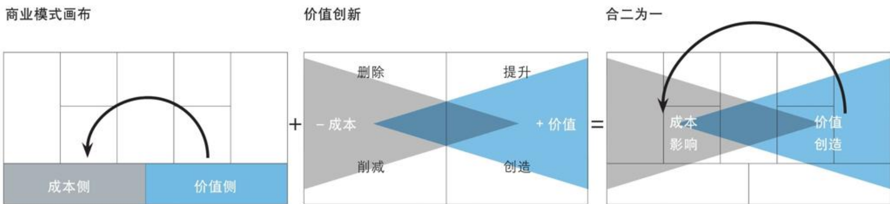
除了价值创新，金教授和莫博涅教授还建议开拓未被开发的客户群体，以此来创造蓝海和发现新的市场。

将金教授和莫博涅教授的价值创新理念和四项行动架构与商业模式画布整合，我们能够创造一个强大的新工具。商业模式画布的右半部分代表了价值创造，而左半部分则代表了成本。这与金教授和莫博涅教授的价值创新的逻辑是不谋而合的，同样是增加价值和减少成本。



资料来源：Adapted from Blue Ocean Strategy.

整合蓝海战略框架和商业模式画布



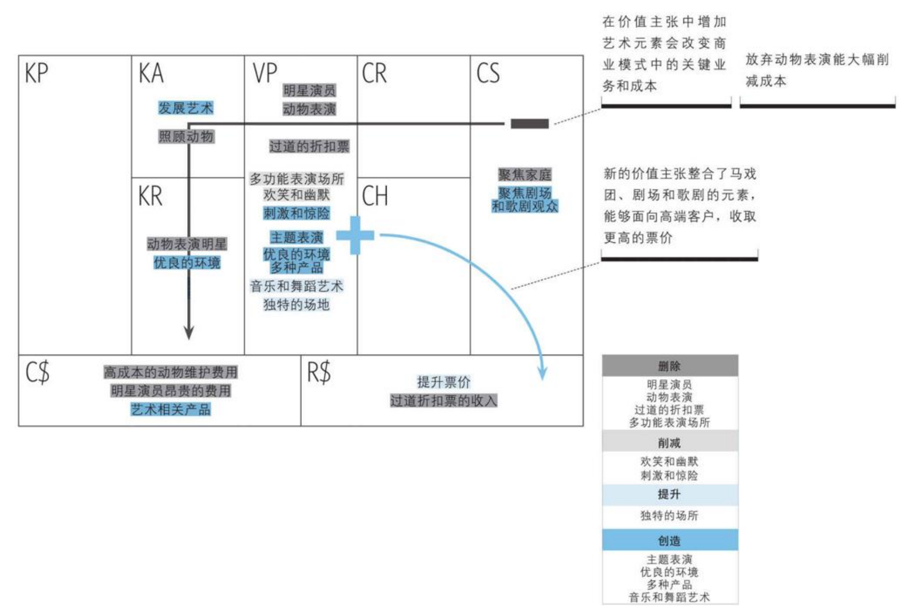
商业模式画布的右半部分关注价值、聚焦客户（见此处），左半部分关注成本和基础设施，我们之前曾经详细描述过。一旦改变右半部分

的元素，则会对左半部分产生影响。例如，如果我们在价值主张、渠道或者客户关系模块添加或删除一些元素，马上就会对资源、业务、合作伙伴和成本产生影响。

蓝海战略强调在增加价值的同时减少成本。通过在价值主张中删除、削减、提升或者创造新的元素来实现这一目的。其第一个目标是要通过削减或删除低价值的功能或服务来降低成本。第二个目标是通过增强或创造那些对成本没有太大影响的高价值功能或服务来实现。

将蓝海战略和商业模式画布合二为一能够让你系统、全面地分析商业模式创新计划。你可以对商业模式的每个模块用“四项行动架构”（删除、创造、削减、提升）问题来发问。由此你能够分别识别出这些行动对商业模式其他模块的影响。（例如，当我们对价值侧进行改变的时候，对成本侧有什么影响？反过来又会如何？）

太阳马戏团（Cirque Du Soleil）



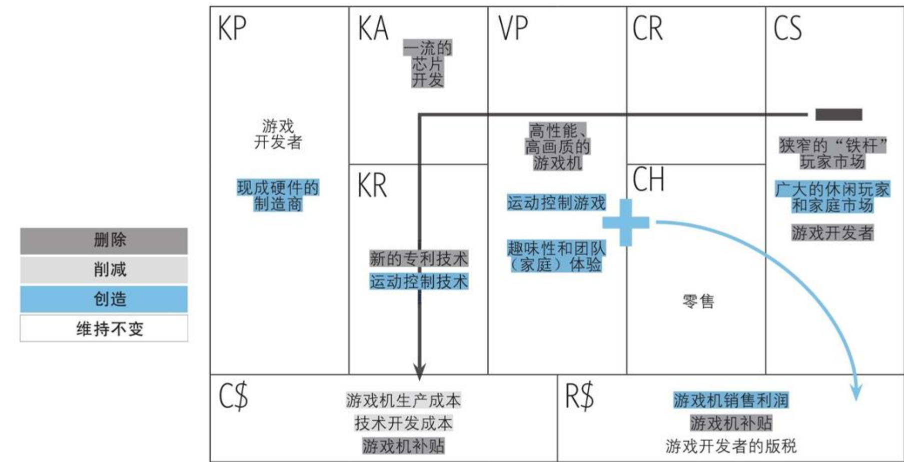
资料来源：Adapted from Blue Ocean Stratery.

太阳马戏团的案例是最典型的蓝海战略的例子。接下来我们整合蓝海战略和商业模式画布来分析这个来自加拿大的引人入胜的成功商业案例。

首先，四项行动架构展示了太阳马戏团如何“梳理”传统马戏团生意的价值主张。它删除了高成本的元素，比如动物和明星演员，同时增加了其他元素，比如主题表演、艺术氛围和精选的音乐。更新后的价值主张让太阳马戏团能够吸引更多的戏迷和更老练的娱乐观众，而不是像传统的马戏团一样只是针对家庭观众。

结果，它因此大幅地提升了票价。我们用蓝色在上面的商业模式画布中标出了四项行动，展示了价值主张的改变带来的影响。

任天堂的Wii



我们曾经在多边平台商业模式中（见此处），讨论过任天堂的Wii游戏机。现在我们从蓝海战略的视角看看任天堂是如何从索尼和微软这些竞争对手中脱颖而出的。相比于索尼的PlayStation 3和微软的Xbox

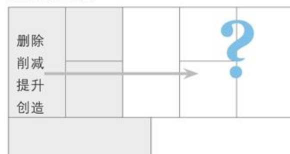
360，任天堂的Wii追求的是一个完全不同的战略和商业模式。

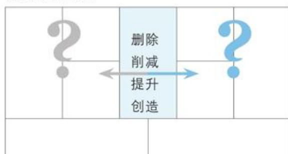
任天堂战略的核心是认为游戏机并不需要领先的能力和性能。这一观点与这个行业的传统观点截然不同。传统企业在技术性能、图像质量和游戏的真实感上相互竞争，这些都是游戏的铁杆粉丝所看重的因素。任天堂独辟蹊径，为玩家之间的互动提供了一种新形式，赢得了更广泛的客户，而不是仅仅限于狂热的游戏玩家。从技术上讲，Wii的性能是弱于竞争对手的，但是它通过新的运动控制技术极大地提升了玩家的乐趣。玩家可以通过移动名为“魔法棒”的移动手柄来控制游戏。这款游戏机当即在休闲玩家市场获得了成功，销量超过聚焦传统“铁杆”玩家的竞争对手。

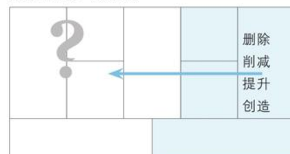
任天堂的新商业模式遵循以下特征：焦点从“铁杆”转向休闲玩家，公司得以降低游戏机的性能，同时添加行动控制功能，创造更多的乐趣；取消了尖端的芯片开发，加大使用现成的元器件，削减成本的同时降低了游戏机的价格；取消了游戏机补贴，使得售出的每台游戏机都有利润。

通过四项行动架构探究你的画布

整合蓝海战略工具和商业模式画布，你就有了一个扎实的理论基础，可以从价值创造、客户和成本结构等角度探究你的商业模式。我们建议将三个不同的视角——客户群体视角、价值主张视角和成本的视角作为起点，利用四项行动架构探究你的商业模式。通过起点的变化来分析对商业模式画布其他部分的影响（见此处商业模式创新的焦点）。







识别成本最高的基础设施，并评估删除或削减它们后的影响。价值中的哪些元素会消失，为了弥补它们的缺失，我们要创造哪些东西？然后，识别出你想要投资的基础设施，并且分析它们能创造出多少价值。

·哪些活动、资源和合作伙伴关系的成本最高？

·如果你削减或删除这些成本项，会发生什么？

·削减或删除这些高昂的资源、业务或伙伴关系后，你将如何使用低成本的元素来代替它们创造价值？

·通过规划新的投资能创造什么价值？

通过问四项行动架构的问题来开始改变你的价值主张。同时，考虑成本侧的影响并评估价值侧所能（或所须）做的改变，比如渠道通路、客户关系、收益来源和客户群体。

·哪些低价值的功能或服务可以被删除或削减？

·可以通过新增或加强哪些功能或服务来产生有价值的客户新体验？

·价值主张的改变对成本有哪些影响？

·价值主张的改变将如何改变商业模式客户侧的内容？

通过四项行动架构的问题，针对画布客户侧的每个模块分别提问，包括渠道、客户关系和收益来源。一旦你删除、削减、提升或创造某个价值元素时，分析成本侧的内容会发生什么变化。

·你可以聚焦哪些新的客户群体，哪些客户群体可以削减或删除？

·新的客户群体真正希望你帮他们完成哪些工作？

·这些客户倾向于何种联络方式，他们期望与你建立何种关系？

·服务新的客户群体对成本有何影响？

管理多种商业模式

远见卓识者、游戏规则颠覆者和挑战者每天都在世界各地创造新的商业模式，不管他们是创业者还是现有组织中的员工。创业者的挑战是设计并成功地实施一个新的商业模式。而现有的组织同样面临着一项艰巨的任务：如何在实施和管理新商业模式的同时维持现有的商业模式。

像Constantinos Markides、Charles O'Reilly III和Michael Tushman这样的商业思想家曾经用一个词来形容这些成功应对这种挑战的组织：二元组织（ambidextrous organization）。在一家老企业里实施一个新的商业模式可能会特别困难，因为新的模式可能会挑战现有的模式，甚至与之竞争。新的模式可能会需要一个完全不同的组织文化，或者可能针对之前被企业所忽视的潜在客户。这就催生了一个问题：如何在一个历史悠久的组织中实施创新的商业模式？

学者对此问题的观点并不一致。很多人建议将新商业模式的创业组织剥离为一个独立的实体。其他的学者则建议采用不那么激进的方法，认为创新的商业模式也能在现有组织中茁壮成长，组织可以维持现状也可以成立独立的业务单元。例如，Constantions Markides就提出了一个双变量准则来判断如何同时管理新商业模式和传统模式。第一个变量描述了两种模式之间冲突的严重程度，第二个变量描述了它们战略的相似性。但是，他还指出，成功不仅有赖于选择正确的管理模式——整合或者单独实施，而且取决于如何执行相应的决策。Constantions Markides还说，即使是在独立的业务单元实施新的商业模式，也要小心地做好协同工作。

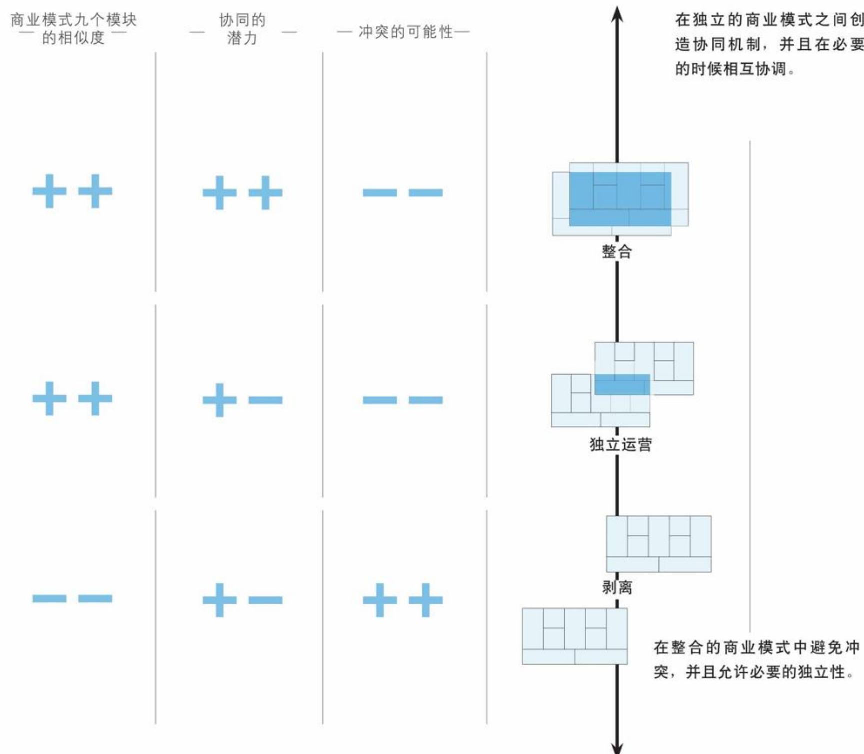
风险是值得我们考虑的第三个变量。新的商业模式有多大风险会对现有的模式产生负面的影响，无论是品牌形象、收入、法律责任，还是

其他方面？

在2008年金融危机中，荷兰金融集团ING差点儿就被它的ING Direct单元拖垮了。ING Direct业务单元为海外市场提供在线和电话零售银行服务。实际上，ING更多的是将ING Direct看成一个营销活动，而不是一个独立的新商业模式。如果ING将这项业务拆分为一个独立的实体来运作，结果可能就会好一些。

最后，选择也会随着时间而不断演进。Constantions Markides强调，公司可能会在某个时段考虑整合运营，另一个时段则考虑将不同商业模式分开管理。美国零售证券经纪公司Charles Schwab的互联网业务分支e.Schwab开始就被设为一个独立的单元，但后来又被整合进它的主流业务并取得了很大的成功。英国零售巨头Tesco的互联网业务分支Tesco.com也成功地从整体业务中被剥离转型为一个独立的业务单元。

接下来，我们将用商业模式画布展示三个例子，以此考察整合还是剥离的问题。第一个例子，瑞士手表制造商SMH在20世纪80年代就为它的新的Swatch手表的商业模式选择了整合运营的道路。第二个例子，瑞士食品企业雀巢公司就选择了独立运营的道路来将Nespresso胶囊咖啡推向市场。在我们编写第三个例子的时候，德国汽车制造商戴姆勒公司还没有为它的car2go汽车租赁业务选择好发展路径。



SMH旗下SWATCH品牌的独立运营模式

瑞士钟表在历史上曾经主宰了整个钟表行业，但在20世纪70年代中期，它们正深陷危机。日本和中国香港地区的钟表制造商通过为低端市场打造廉价的石英表已经将瑞士钟表赶出了领导地位。尽管瑞士钟表企业继续聚焦面向中高端市场的传统机械手表，但这些来自亚洲的竞争者也对这一市场虎视眈眈。

到了20世纪80年代初期，竞争压力进一步加大，大多数瑞士制造商都面临崩溃，只有屈指可数的几个奢侈品牌能够独善其身。接着，尼古拉斯·海耶克（Nicolas G. Hayek）就掌管了SMH集团（后来更名为Swatch集团）。他彻底重组了这家由两家濒死的最大的瑞士钟表企业拼凑起来的新公司。

海耶克当时预见到了一个战略，能让SMH在低端、中端和奢侈品三层市场同时拥有能健康成长的品牌。当时，瑞士企业以97%的市场份额主宰了奢侈品手表市场。但它们在中端市场只占有3%的市场份额，而且没有一家瑞士企业进入低端市场，将整个廉价钟表市场拱手让给了亚洲竞争对手。

在低端市场启动一个新的品牌是有争议而且有风险的，而且引发了投资人的担忧。他们担心这个新的品牌会与SMH的中端品牌天梭（Tissot）自相残杀。从战略的角度看，海耶克的愿景只不过是让高端奢侈品商业模式和低成本商业模式在同一个屋檐下运作，充满了冲突与利益取舍。然而，海耶克坚持这项三层战略，催生了Swatch品牌的发展，使之成为一种新型的人们买得起的瑞士手表，最低大概只需要40美元左右。

这一新的手表类型当时非常抢手：便宜到能与日本手表竞争而又保持着瑞士品质，而且利润也很丰厚，同时还有可能抓住一个更大的产品线。这迫使工程师彻底重新思考手表的概念和如何生产；凭借传统的钟表制造知识，他们完全没有能力理解这个现象。

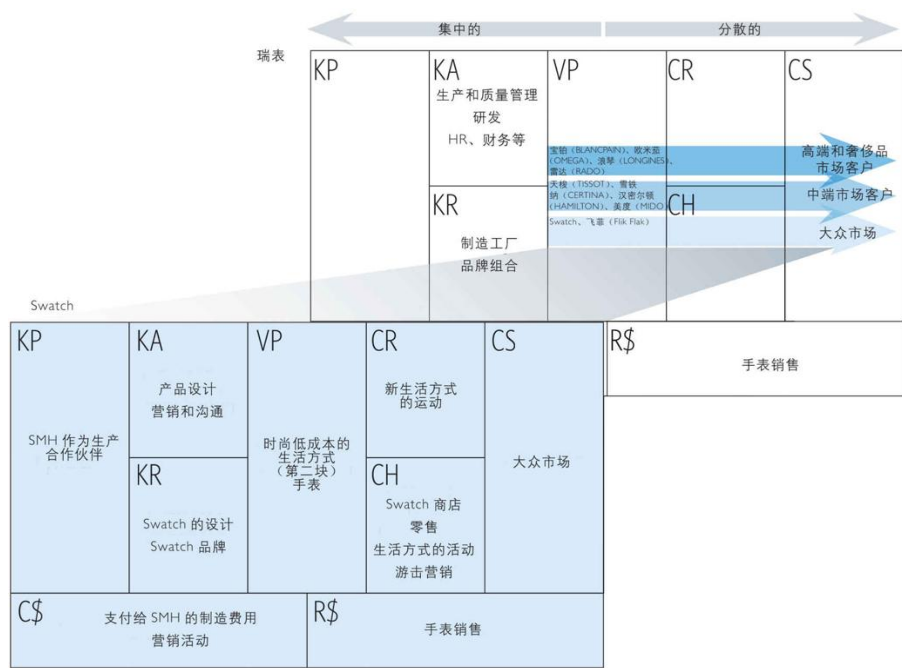
结果是手表的零件数量大幅削减。生产也变得高度自动化：模具代替了螺丝，直接的人工成本被降到不到原来的10%，手表也得以批量生产。创新的游击营销概念使得手表能够被设计成许多样式投入市场。海耶克认为新的产品传递着一种新生活方式的信息，不仅仅是廉价的报时工具。

这样Swatch品牌就诞生了：高品质低价格，同时兼具功能性和时尚感。他们很快创造了历史。5年之内卖出了5500万块Swatch手表，到了2006年，这家公司庆祝了Swatch手表总销量超过3.33亿块。

考虑到SMH引入低端Swatch品牌的商业模式有可能会冲击到它的高端品牌，SMH当时的这项决策就很值得研究。尽管组织结构和品牌文化截然不同，但Swatch还是作为SMH旗下的品牌在运营，并没有作为一个独立的实体运作。

SMH集团很小心地在产品和营销上给了Swatch和其他子品牌近乎完全独立的运营权，除此之外都集中管理。制造、采购和研发都是独立的实体，服务SMH旗下的所有品牌。如今，SMH还保持着强力的垂直整合策略，保持规模优势，抵御亚洲竞争对手。

SMH是垂直整合架构，在生产、研发、供货和HR领域集中管理。SMH旗下的每一个品牌都独立管理自己的产品、设计和营销。



Nespresso胶囊咖啡的成功



另一个二元组织是Nespresso胶囊咖啡，雀巢公司（Nestle）旗下的子公司。雀巢公司是全球最大的食品公司，2008年的销售额大约在1010亿美元。

Nespresso是二元商业模式中很有说服力的代表，这种一次性咖啡机针对的是高端家庭消费市场，每年的销售额超过了19亿美元。1976年，雀巢研发实验室的年轻研究员Eric Favre成功申报了他的第一项专利——Nespresso胶囊咖啡系统。当时，雀巢公司的雀巢咖啡（Nescafe）品牌主宰了庞大的速溶咖啡市场，但在烘焙咖啡和研磨咖啡市场很弱。Nespresso胶囊咖啡系统就可以弥补雀巢公司这方面的不足，通过专属的意大利特浓咖啡机和配套的咖啡胶囊可以方便地制作出餐馆质量的意大利特浓咖啡。

他们很快以Favre为首成立了一个内部小组，专门攻关技术上的遗留问题并把这套系统推向市场。他们开始时尝试把这种设备推向餐馆，经历了短暂的失败。很快，到了1986年，雀巢公司成立了一家全资子公司Nespresso SA。雀巢还参股了一家在办公室市场很活跃的咖啡机制造商。在这家公司的支持下，Nespresso SA开始进军办公室市场。Nespresso SA完全独立于雀巢公司现有的咖啡业务运作。但到了1987年，Nespresso的销售额下降到远远低于预期的水平，它能活下来完全是因为它还有大批量的高价值咖啡机的库存。

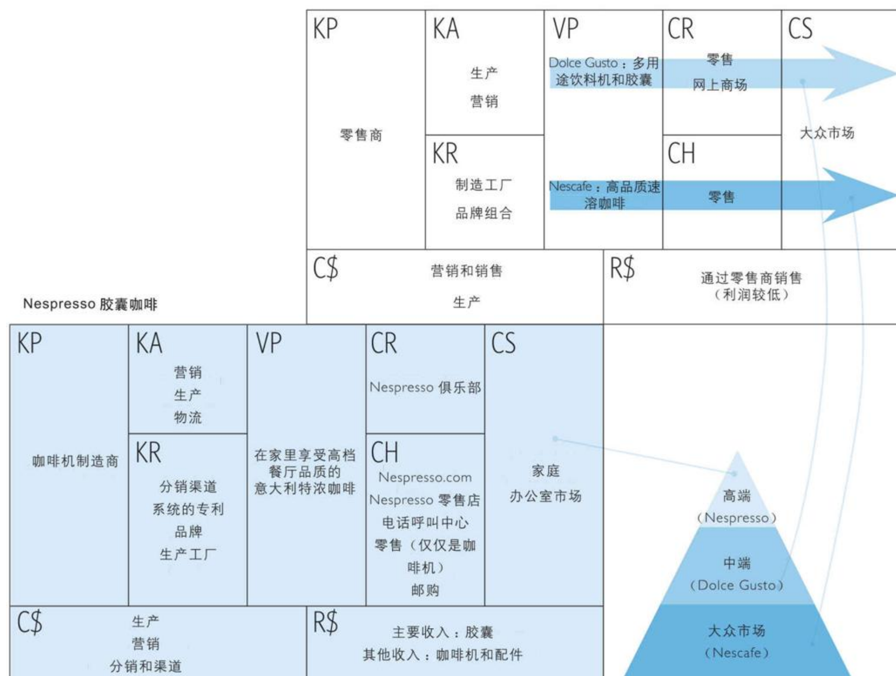
1988年，雀巢公司任命了Jean-Paul Gaillard为Nespresso的新CEO。Gaillard用两项激烈的变革彻底地改变了这家公司的商业模式。首先，Nespresso把注意力从办公室市场拉到高收入家庭，并且开始通过

邮寄的方式直接销售咖啡胶囊。这样的战略在雀巢是闻所未闻的，它的传统是通过零售渠道来聚焦大众市场（后来Nespresso开始通过互联网销售，并且在诸如香榭丽舍大街这样位置绝佳的地方兴建高端零售商店，还在高端百货公司开设专柜）。事实证明这样的模式是成功的，过去10年，Nespresso的年均增长率超过了35%。

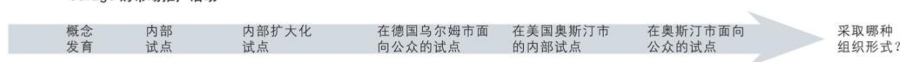
特别令人感兴趣的是如何将Nespresso胶囊咖啡与雀巢传统的咖啡业务雀巢咖啡（Nescafe）做比较。雀巢咖啡专注于速溶咖啡，间接地通过大众市场零售商卖给消费者。而Nespresso聚焦于向高端消费者直销。这两种方式需要完全不同的物流组织、资源和活动。由于这两个产品针对的客户不同，它们之间不存在直接自相残杀的风险。然而，这也意味着这两项业务之间能够相互协同的可能性很小。Nescafe和Nespresso之间主要的冲突存在于Nespresso能够最终成功之前，雀巢公司需要消耗大量的时间和资源在Nespresso上。组织上的独立能帮助Nespresso项目在困难的时候不至于被取消。

故事并没有结束。2004年，雀巢下决心推出一个新的系统来制作卡布奇诺（Cappuccino）和拿铁（Latte）咖啡，以补充只能做意大利特浓咖啡的Nespresso设备。当然，问题是新的系统将采用哪种商业模式和品牌？还是应该像Nespresso一样成立一家新公司？这项技术最初是由Nespresso开发的，但卡布奇诺和拿铁咖啡更适合面向中端的大众市场。雀巢公司最终决定成立一个新的品牌——雀巢咖啡机（Nescafe Dolce Gusto）。这个产品完全融入Nescafe的大众市场商业模式和组织结构。Dolce Gusto的咖啡胶囊不仅和Nescafe速溶咖啡一起摆在零售商的货架上销售，还通过互联网销售，这主要是缘于Nespresso在线业务的成功。

雀巢公司的咖啡商业模式组合



戴姆勒公司Car2go的商业模式



最后这个例子直到我们写作的时候还处在发展阶段。Car2go是德国汽车制造商戴姆勒公司创造的出行新概念。Car2go是商业模式创新的一个很有趣的例子，它补充了母公司的商业模式。戴姆勒的核心商业模式是制造、销售从豪华轿车到卡车和巴士的各种汽车，并且提供汽车金融服务。

戴姆勒的核心业务每年产生超过1360亿美元的收入，卖出超过200万辆汽车。而Car2go是一项新兴业务，通过分布在城市中的SMART汽车车队为城市居民提供即需即用的出行服务（SMART是戴姆勒旗下最小的汽车，也是价格最低的汽车品牌）。这项服务当前正在戴姆勒公司的

一个核心运营基地德国城市乌尔姆做测试。这项商业模式由戴姆勒商业创新部门开发。这个部门的任务就是开发新的商业创意并支撑这些创意的实施。

Car2go是这样运作的：一批SMART品牌的“fortwo”两座汽车分布在城市的各个角落，可以在任何时候服务有需要的客户。一旦注册成功，客户就可以就地租用fortwo汽车（或者提前预约），想用多久就用多久。旅程结束时，客户只需要把车停到城市内的任何专用停车点。

租金折算成美元是0.27美元每分钟，或者14.15美元每小时，一天最多70美元，这个租金包括了所有的费用。客户按月支付租金。这一概念与流行北美和英国的Zipcar的汽车分享理念很相似，免去了客户在城市里找地方停车的麻烦，随时租随时还，定价机制也很简单。为了应对全球不断加速的城市化进程，同时也是看到了这项业务对其核心业务很有价值的补充意义，戴姆勒启动了Car2go业务。作为一种单纯的服务模式，Car2go本质上与戴姆勒的传统业务是完全不同的，而且收入在未来若干年都会比较少。但戴姆勒很显然对Car2go的远景寄予很高的希望。

试点阶段开始于2008年10月，他们准备了50辆fortwo汽车供乌尔姆市的戴姆勒研究中心的500名雇员使用。这500名员工，加上他们的200名家属，成为了最初的客户。这次试点的主要目的是测试技术系统，搜集用户接受度和行为方面的数据，给整项服务一个全面的“路测”。到了2009年2月，试点扩大到包括梅赛德斯-奔驰的销售和服务门店及戴姆勒其他的分支机构的员工，车辆增加到100辆。到3月底，他们又启动了一项面向乌尔姆市12万居民和游客的公开测试，可以使用的车辆有200辆。

同时，戴姆勒还在拥有75万居民的美国得克萨斯州城市奥斯汀发起

了又一次试点。在德国测试的第一个阶段，Car2go从有限的用户群开始，比如城市里的雇员，然后再向公众开放。这些试点可以看成一个商业模式的模型（见此处）。如今，Car2go的商业模式模型已经被固化成了组织形式。

在我们编写这篇案例的时候，戴姆勒公司还没有决定是整合运营Car2go还是将其剥离为一家独立的公司。戴姆勒选择了先开始商业模式设计，然后实地检验概念，把组织结构方面的决定推迟到直到他们能够评估Car2go与他们传统核心业务之间的关系之后。

戴姆勒的分阶段商业模式创新策略：

阶段1：戴姆勒创新部门设计商业模式

阶段2：戴姆勒创新部门实地验证概念

阶段3：根据新商业模式与传统核心业务之间的关系决定采取何种组织结构（整合或者剥离）

戴姆勒

KP	KA	VP	CR	CS
汽车零件制造商	制造 设计	轿车、卡车、旅行车、巴士、金融服务（比如针对奔驰品牌）	主要是高端品牌	大众市场
	KR 汽车工厂 知识产权 品牌		**CH** 分销商 销售团队	

C$	R$
营销和销售 生产 研发	车辆销售 汽车金融服务

Car2go

KP	KA	VP	CR	CS
市政管理层	车队管理 车载通信管理 车辆清洗	不用购买汽车而享受个人城市出行服务	一次性注册	城市居民
	KR 服务团队 车载通信系统 SMART fortwo 车队		**CH** Car2go.com 手机 Car2go 停车点 Car2go 店面 在任何地点取车 / 还车	

C$	R$
系统管理 车队管理	按分钟计费——0.27 美元（全包）

改进  发明

流程



商业模式设计流程

本章我们将把前面几章的概念和工具结合起来，以便你发起及进行商业模式设计活动。我们将向你推荐一个基本商业模式设计流程，你可以根据你的组织的特殊需要做相应的调整。

每一个商业模式设计项目都是独特的，有自己的挑战、障碍和关键的成功因素。任何组织开始意识到某项问题对其商业模式很重要的时候，可能是基于自身不同的出发点、不同的背景和目标。有些项目可能是对一个危机环境做出的反应，有些可能是想要寻求新的增长潜力，有些可能采取创业模式，还有很多可能是规划将一个新产品或技术推向市场。

我们这里描述的流程为你提供了一个基础模板，任何组织都可以根据自己的情况再调整。我们的流程有五个阶段：动员、理解、设计、实施和管理。我们先概括地描述每个阶段，然后站在已成立组织的角度再次考察每个阶段。因为对于正在执行一种或多种商业模式的企业来说，进行商业模式创新需要考虑更多的因素。

商业模式创新的目的无非以下四种：①满足未被响应的现实市场需求；②将新的技术、产品或服务推向市场；③用更好的商业模式来改进、颠覆现有市场或者推动其转型；④创造一个全新的市场。

对于成熟企业来说，商业模式创新活动通常反映了它当前的商业模式和组织结构。它们的创新通常会缘于以下四种动机之一：①当前商业模式的危机（有些情况下甚至是“濒死”的经历）；②为了适应环境的变化，调整、改进或者捍卫当前的商业模式；③将新的技术、产品或服务推向市场；④为未来做准备，开发和验证最终可能取代当前商业模式的

全新商业模式。

商业模式创新的基本出发点

商业模式设计和创新

满足市场：满足未被响应的市场需求［比如印度塔塔汽车、私人飞机租赁商奈特捷、孟加拉乡村银行、鲁鲁自助出版社（lulu.com）］

投放市场：将新技术、产品或服务推向市场，或者开发现有的知识资产（intellectual property, IP）（比如施乐914型复印机、Swatch手表、Nespresso胶囊咖啡、红帽子开源软件公司）

改进市场：改进或者颠覆当前的市场［比如戴尔电脑公司、瑞士盈丰私人银行（EFG Bank）、任天堂Wii、宜家、印度巴蒂电信（Bharti Airtel）、Skype、瑞安航空、亚马逊零售业务、从事电动汽车电池服务的乐土公司（Better Place）］

创造市场：创造一种全新的业务［大来卡就餐信用卡（Diners Club）、谷歌］

挑战：

·找到正确的模式

·在全面启动前验证该模式

·诱导市场接受新的模式

·根据市场的反馈不断调整该模式

·管理不确定因素

成熟组织特有的因素

被动反应：由当前商业模式的危机而引发（比如20世纪90年代的IBM、任天堂的Wii、劳斯莱斯喷气引擎）

调整适应：调整、改进或者捍卫现有的商业模式（比如诺基亚的“与音乐同行Comes with music”项目、宝洁公司的开放创新计划、建筑行业产品制造商喜利得公司）

扩张：发布一项新技术、产品或者服务（比如Nespresso胶囊咖啡、20世纪60年代的施乐914复印机、iPod/iTunes）

主动开拓：为未来做准备（比如戴姆勒的Car2go、亚马逊云计算服务Amazon Web Service）

挑战：

·对新的模式产生欲望

·新老模式之间的拉通

·管理既得利益

·聚焦长远利益

设计态度

商业模式创新很少是偶然发生的，但它也绝不是商业创新天才的专属领域。它能够被管理，用流程框架来约束，并且调动整个组织的创造潜力为其所用。

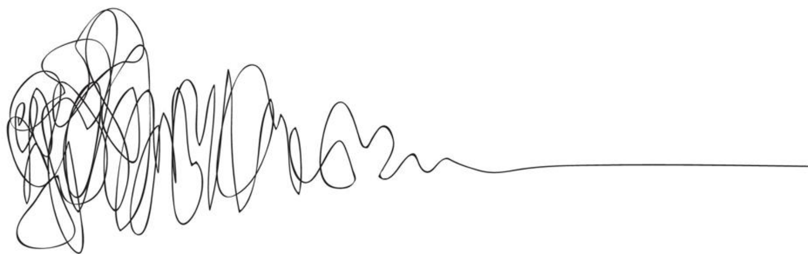
尽管很多人尝试用流程来指导商业模式创新，但是它还是太杂乱无

章和难以预测了。在一个好的解决方案出现之前，创新者要有能力处理好这种模糊性和不确定性。这需要时间。创新的参与者必须愿意投入大量的时间和精力去探索很多的可能性，而不能过早地采用某一种解决方案。时间的投入会得到回报的，你会因此得到更加强大的新商业模式，确保未来的增长。

我们把这种方法称为“设计态度”，这与传统商业管理中盛行的“决策态度”截然不同。魏德海管理学院的弗雷德·科洛皮和理查德·博兰曾经在*Managing as Designing*一书中用“*Design Matters*”一文有力地阐述了这一观点。正如他们所写，抱有决策态度的人会下意识地认为方案的形成很容易，困难在于从多种方案中选择出最合适的那个方案。而设计态度则恰恰相反，它认为难的是设计出一个出色的方案，一旦你有了出色的方案，从可选方案中挑出合适的那个就变得很简单了（见此处）。

这种区别尤其适用于商业模式创新。你可能做了你想做的所有分析却仍然得不到满意的新商业模式。这个世界充满了含糊不清和不确定性，因此用设计态度来探索和构建多种可能的方案则最有可能得到强大的新商业模式。这样的探索只是在市场调查、分析、商业模式建模和创意生成环节无序地跳来跳去碰运气。设计态度远没有决策态度线性和确定，因为决策态度聚焦于分析、决策和优化。然而为了获得新的、有增长竞争力的商业模式，要求我们采用设计态度的方法。

设计公司Central的Damien Newman曾经用一幅他称为“设计曲线”（design squiggle）的图传神地表达了设计态度的内涵。这幅“设计曲线”体现了设计流程的诸多特点：开始的时候不确定、杂乱无章且充满投机性，直到设计开始变得成熟，它才逐渐聚焦到一个清晰的点。



资料来源：Adapted from Damien Newman, Central.

五个阶段

我们提出的商业模式设计流程有五个阶段：动员、理解、设计、实施和管理。正如前面提到的，在这五个阶段中推进的过程不太可能呈现出像右边图表一样的线性结构。具体地说，理解和设计阶段一般会并行前进。在理解阶段的早期就可以启动商业模式建模，简单地勾勒最初的商业模式创意。同样，在设计阶段的建模可能会激发出新的创意，而这些创意又需要额外的研究，我们就再次回到理解阶段。

最后的阶段管理，就是持续地管理你的商业模式（或者多种商业模式）。在如今的商业氛围中，你最好假设大多数商业模式，甚至是成功的商业模式，都不会有太长的生命周期。考虑到企业为创造商业模式而投入的巨额资本，我们很有必要通过持续地管理和演进来延长它的生命，直到它需要被彻底地重新思考。商业模式演进的管理者需要决定商业模式的哪些部分仍然是有用的，哪些已经过时了。

针对每个阶段，我们列举了该阶段的目标、焦点，以及本书中的哪

些内容能够在该阶段起到作用。然后我们会详细地讲解每个阶段，并且针对成熟组织现行商业模式的改造，讨论环境和焦点方面的注意事项。

	动员	理解	设计	实施	管理
目标	为组织成功的商业模式设计项目做准备	研究和分析商业模式设计活动所需的元素	创造并验证可行的商业模式方案，从中选择最优的方案	实地实施选取的商业模式模型	根据市场的反应调整和优化商业模式
焦点	前期准备	钻研	探究	执行	演进
描述	为成功的商业模式设计活动做充分的准备。让大家意识到需要新商业模式，描述该项目背后的动机，建立一种统一的语言来描述、设计和分析讨论商业模式。	你和商业模式设计团队完全沉浸到相关的知识里：客户、技术和环境。你们收集信息，访谈专家，研究潜在客户，还要识别需求和问题。	将前一个阶段的信息和创意转化为可被开发与验证的商业模式模型。在深度探究商业模式后，选择最满意的商业模式设计。	实施所选的商业模式设计。	建立管理组织架构来持续地监控、评估、调整或改变你的商业模式。
相关内容	• 商业模式画布 • 讲故事	• 商业模式画布 • 类型 • 客户洞察 • 视觉化思考 • 场景 • 商业模式环境 • 评估商业模式	• 商业模式画布 • 类型 • 构思 • 视觉化思考 • 模型构建 • 场景 • 评估商业模式 • 从商业模式的视角看蓝海战略 • 管理多种商业模式	• 商业模式画布 • 视觉化思考 • 讲故事 • 管理多种商业模式	• 商业模式画布 • 视觉化思考 • 场景 • 商业模式环境 • 评估商业模式



动员

为组织成功的商业模式设计项目做准备

活动	成功的关键因素	主要风险
• 制定项目目标框架 • 验证最初的商业创意 • 计划 • 组织团队	• 合适的人、经验和知识	• 高估最初创意的价值

第一阶段的主要活动是制定项目目标框架，验证最初的商业创意，做项目计划和组织团队。

项目目标的结构框架会因项目而异，但通常都会涵盖基本原理、项

目范围和主要目标。最初的计划应该包括商业模式设计项目初期的几个阶段：动员、理解和设计。实施和管理阶段很大程度上取决于前三个阶段的结果，或者说是商业模式方向，因此只能等到后期再计划。

第一个阶段关键的活动包括组织项目团队和接触到正确的人与信息。这个世界上并不存在培训完美团队的通用规则，而且我要再次强调，每个项目都是独特的。所以，我们很有必要聚合各种管理背景和行业经验的人才，汇聚新鲜的创意、正确的人际网络，而且确保他们对商业模式创新的深度投入。你可能想要在动员阶段就开始验证基本的商业创意。但是因为商业创意的优劣很大程度上取决于能否选择正确的商业模式，所以这终究是说起来容易做起来难。当Skype最初启动它的业务的时候，谁能想到它会成为世界上最大的长途电话运营商？

在任何情况下，请用商业模式画布作为统一的设计语言。这将会帮助你更加有效地组织和宣讲最初的创意，提升沟通效率。你同样还可以尝试将你的商业模式创意编织到一些故事里去验证它们。

在动员阶段一个明显的风险就是人们倾向于高估最初商业模式创意的潜力。这会导致思维的狭隘，并且限制了对其他可能性的探索。要缓解这方面的风险，你可以不断地尝试和不同背景的人验证新的创意。你也可以考虑组织一个“红脸白脸”（Kill/Thrill）的研讨会，邀请所有的参与者先头脑风暴20分钟，找出各种理由来证明为什么这个创意行不通（唱“白脸”）；然后再花20分钟头脑风暴来证明这个创意为什么会很有前途（唱“红脸”）。这是挑战一个创意是否有价值的很有力的方法。

在成熟企业中运作的注意事项

·项目合法性　在成熟组织中运作的时候，建立项目的合法性是成功的一个关键因素。既然商业模式设计项目会影响到组织内部的各类人

群，那么董事会或者最高管理层的坚决和显而易见的承诺就是获取各部门合作不可或缺的资源。最直接的方式就是一开始就让一名有威望的高层管理者加入到项目团队中来。

·管理既得利益　小心识别和管理好组织内部的各种既得利益。不是组织中的每个人都对重新设计当前的商业模式感兴趣。事实上，这项设计活动可能会威胁到一些人的利益。

·跨职能团队　正如之前的章节所描述的（见此处），理想的商业模式设计团队是由组织中各种类型的人组成的，包括不同的业务单元、业务职能（比如营销、财经、IT）、资历和专业技能等。他们站在组织内不同的视角，从而能产生更好的创意，增加项目成功的可能性。跨职能团队能够更好地识别和克服潜在的障碍，在项目早期就做好调整，也更容易获得其他人的认同。

·引导决策者　你必须计划好用相当多的时间来引导和教育决策者，让他们理解这些商业模式、它们的重要性，以及设计和创新的流程。这对于获得别人的认可和克服未知的阻力尤为重要。根据你的组织的管理风格不同，你可能需要避免过度强调商业模式的概念性内容。用故事和图像来传递你的信息，少讲概念和理论。实用是第一要务。



理解

研究和分析商业模式设计活动所需的元素

活动	成功的关键因素	主要风险
• 扫描环境 • 研究潜在客户 • 访谈专家 • 调研已经被试过的模式（比如失败的例子和它们失败的原因） • 收集创意和观点	• 对潜在目标市场的深入理解 • 超越对目标市场的传统定义的条条框框	• 过度研究：研究活动和目标之间的脱节 • 带着偏见研究，思维受到某个商业创意的约束

这是第二个阶段，你需要对商业模式即将演进的背景环境建立良好的理解。

扫描商业模式环境涉及很多活动，包括市场调研、研究客户并与之互动、访谈相关领域的专家，以及描绘出竞争对手的商业模式。项目组必须沉浸到必要的材料和活动中去，对商业模式的“设计空间”建立起深刻的理解。

尽管扫描环境的过程不可避免地会伴随着过度研究的风险。你还是要让你的团队在开始的时候就意识到这种风险，并且确保每个人都同意应该避免过度研究。通过早期的商业模式建模，我们也能够避免“分析停滞”的现象（见此处）。这样能够让你快速地收集反馈。正如前面提到的，研究、理解和设计活动是相互交融的，它们之间的界限往往并不明确。

在研究过程中，深入地了解客户一定是物有所值的。这听起来很显而易见，但它常常被人忽视，尤其在一些聚焦于技术的项目中。客户移情图（见此处）能够很有效地帮助你有条不紊地研究客户。不过，刚开始，目标客户群体往往不是很清晰，这是一个共性的挑战。“主动找问题去解决”会是分析各种不同市场的有效方法。

这一阶段要想成功就必须不断挑战行业中教人墨守成规的假设和现

成的商业模式类型。整个游戏机行业过去一直都是制造和销售技术领先的游戏机，并且通过游戏软件的销售来补贴游戏机的成本，直到任天堂Wii颠覆了这一普遍被人们认同的行业假设（见此处）。挑战假设也包括开发当前“低端市场”的潜力。正如斯科特·安东尼（Scott Anthony）在《创新者的转机》（*The Silver Lining*）一书中指出的，在你扫描环境并评估趋势、市场和竞争对手的时候，请记住，你会在任何地方找到商业模式创新的种子。

在理解阶段，你还必须主动地搜寻来自各个方面的信息，包括客户的。早期通过搜罗对你的商业模式画布草图的反馈就可以初步地验证商业模式的方向。但是请记住，突破性的创意有可能受到强烈的阻力。

在成熟企业中运作的注意事项

·绘制/评估当前商业模式　成熟组织中的创新需要从当前商业模式开始。在理想情况下，绘制和评估当前商业模式必须分别通过召开两次研讨会完成。会议必须召集公司中各个职能部门的代表。在讨论当前商业模式的同时收集对于新商业模式的创意和观点。这可以从多个角度观察你的商业模式的优势和劣势，为新的商业模式提供一手的创意。

·跳出现状看问题　要跳出当前商业模式和商业模式类型来思考是非常具有挑战性的。因为现状往往是成功的过去的结果，它已经深深融入到组织文化里了。

·不要局限于当前的客户群体　要找到利润丰厚的新商业模式，就要在更大的范围搜索你的客户，不要仅仅限于当前的客户群体。未来的利润可能出现在任何地方。

·展示进展　过度的分析有丧失管理层的支持的风险，他们可能会认为项目没有产出。记住要及时地展示项目的进展，你可以根据你的阶段

研究成果向他们描述客户洞察，展示商业模式初稿。



设计

根据市场的反馈调整和修改商业模式

活动	成功的关键因素	主要风险
• 头脑风暴 • 建模 • 验证 • 甄选	• 与组织中各个部门的人共同创造 • 有能力跳出现状看问题 • 花时间探索多种商业模式创意	• 稀释或压制大胆的创意 • 轻易地青睐某些创意

设计阶段的关键挑战在于创造和坚持大胆的新商业模式。这里，扩展性思维是成功的关键因素。为了能够产生突破性的创意，团队成员必须有能力在构思时舍弃现状（当前商业模式和类型）。聚焦探究的设计态度也是成功的关键。团队必须花时间探索多种创意，因为探索不同路径的过程本身就很有可能产生最佳的可选方案。

避免过早地“爱上”某些创意。在选择你要实施的那个商业模式之前，花时间彻底地思考多个商业模式方案。验证不同的合作伙伴模式，寻找不一样的收益来源，还可以探索多种分销渠道的价值。尝试用不同的商业模式类型（见此处）来探索和验证新的可能。

与外界的专家或者潜在的客户一起验证潜在的商业模式，根据不同的对象整理出对应的说辞，看看他们对你的“故事”有什么反馈。这并不意味着你要根据每一项意见来修改你的商业模式。你会听到类似这样的反馈，“这个行不通，客户不需要它”“那个不能做，它违背了行业逻

辑”，或者“市场还没有准备好”。这些反馈只说明前方有潜在的障碍，并不意味着工作必须停止。进一步的探究能让你成功地优化你的商业模式。

孟加拉企业家伊卡柏·卡迪尔（Iqbal Quadir）就是一个典型的例子，他在20世纪90年代末期为孟加拉边远地区的贫困村民带来了移动电话服务。绝大多数的行业专家都曾反对他的主张，认为贫穷的村民还挣扎在生活基本需求上，不会把钱花在移动电话上面。但是卡迪尔通过与通信行业外部建立联系和寻求反馈，最终得以与小额信贷机构孟加拉乡村银行建立了合作伙伴关系。该银行成了格莱珉电话公司（Grameen Phone）商业模式的重要支柱。与专家的意见恰恰相反，贫穷的村民确实愿意为移动电话买单。后来格莱珉电话公司成了孟加拉领先的电信业务提供商。

在成熟企业中运作的注意事项

·避免对大胆想法的遏制　成熟组织一般会压制大胆的商业模式创意。你的挑战是如何捍卫这些大胆的创意，同时保证一旦它们被实施，不会面临铺天盖地的障碍。

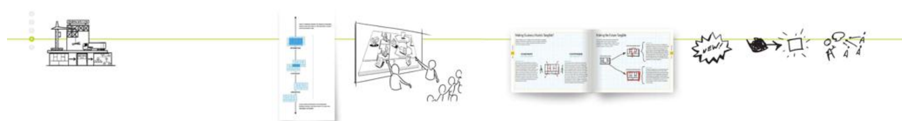
要取得这种微妙的平衡，你可以为每个商业模式画一个“风险/收益”画像。这个画像可以包括如下问题：潜在的利润/亏损有哪些？与当前业务单元之间可能的冲突有哪些？它将如何影响我们的品牌？现有的客户将做何反应？这种方法能帮你识别并明确每种模式中的不确定因素。商业模式越是大胆，不确定性就越高。如果你能清晰地定义涉及的不确定因素（比如新的定价机制、新的分销渠道），你就能在市场中建立模型并验证它们，从而更好地预测该模式全面启动后的表现。

·参与式设计　让大胆的创意更有可能被采纳和实施的另一个方法是在组织设计团队的时候尽可能地包含各类人员。与来自不同业务单元、

不同组织层级和不同专业领域的人们一起创造商业模式。这样能够整合来自组织中全方位的意见和担忧，你的设计从而能够预见并避开实施过程中的许多障碍。

·新旧模式之间的关系　设计过程中的一个大问题就是新的和旧的商业模式是应该独立运营还是整合为一个商业模式。正确的选择会很大程度上影响成功的机会（见此处）。

·避免聚焦短期利益　要注意避免期望在第一年就获得很高的收入。尤其是大企业，往往习惯了巨大的净增长。例如，一个年均销售额50亿美元的公司，仅仅增长4%就可以产生2亿美元的新增收入。很少有突破性的商业模式能够在第一年就获得这样的收入（这需要获得160万的新客户，每名客户一年能够消费125美元）。因此，在探索新商业模式的时候，眼光需要放长远。否则，你的组织很有可能会错失很多未来增长的机会。你能想象谷歌在第一年挣了多少钱吗？



实施

实地实施

商业模式模型

活动	成功的关键因素	主要风险
• 沟通和参与 • 执行	• 项目管理的最佳实践 • 有能力和意愿快速地调整商业模式 •“新”“老”商业模式的对接	• 干劲不足或者越来越小

本书聚焦于理解和开发创新的商业模式，但是我们同样也愿意为新商业模式的实施提供一些建议，尤其是针对成熟组织。

一旦你完成了商业模式设计，你就要开始把它转化一个能够被实施的设计。这包括定义相关项目、设定项目里程碑、组织各种法律框架、制定详细的预算和项目路标等。实施阶段往往会在商业计划书中明确描述并且细化到项目管理文档中去。

尤其需要注意管理不确定因素。这意味着密切地观察风险或者回报的预期与实际结果之间的差异。这同样意味着要建立起应对机制，根据市场的反馈快速地调整你的商业模式。

例如，当Skype开始变得成功，每天新注册用户达到数万的时候，它必须立即建立起相关机制，低成本、高效地处理用户的反馈和投诉。否则，飙升的费用和用户的不满会把这家公司压垮的。

在成熟企业中运作的注意事项

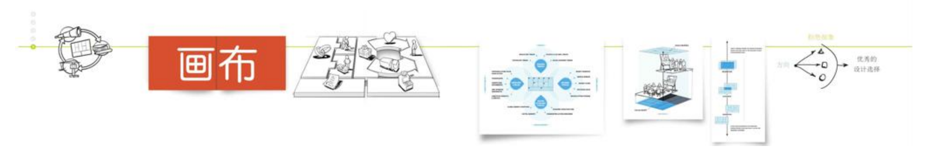
·主动管理“路障”　最能够提升一个新商业模式成功的可能性的因素位于实际实施之前，即在动员、理解和设计阶段，组织内部人员全方位地参与。这样一个充满参与感的策略会在新模式实施甚至规划前就尽早地获得相关人士的认可，发现障碍。深度、广泛的参与能让你在制定新商业模式实施路标之前，直接地识别与之有关的任何担忧。

·项目赞助人　成功的第二个因素是你的项目赞助人持续和明显的支持。这标志着商业模式设计活动的重要性和合法性。要阻止既得利益者干扰新商业模式的实施，以上两个特性至关重要。

·新旧商业模式之间的关系　第三个关键因素是为你的新商业模式创造正确的组织结构（见此处）。它是应该被拆分为一个单独的实体还是

在母公司中组建一个新的业务单元？它会分享当前的商业模式的资源吗？它会继承母公司的文化吗？

·内部沟通活动　第四个因素是组织一次引人注意的、多渠道的内部沟通活动，宣布新的商业模式。这会帮助你打消组织中的“恐新症”。正如之前所强调的，故事和图像是有力的沟通工具，能帮助人们理解新商业模式的逻辑和原理。



管理

根据市场的反应调整和修改商业模式

活动	成功的关键因素	主要风险
• 扫描环境 • 不断评估你的商业模式 • 更新或者重新思考你的模式 • 在整个企业范围内调整各种商业模式 • 管理各种商业模式之间的协同和冲突	• 长远的眼光 • 主动性 • 各种商业模式的管理机制	• 未能及时调整，成为早期成功的受害者

对于成功的组织来说，创造一个全新的商业模式或者重新思考现有的模式不会是一蹴而就的。这需要延续到实施阶段之后的一系列活动。管理阶段包括不断地评估商业模式和扫描环境，以此来理解外部因素对商业模式的长期影响。

至少应该从组织的战略团队（如果这不是一个新团队的话）里面任命一个人来对商业模式以及它们的长期演进负责。可以考虑通过定期的

跨部门研讨会来评估你的商业模式。这能帮助你判断是否需要对它进行微调或者彻底改造。

在理想情况下，每一名员工都应该对改进和重新思考组织的商业模式很着迷，而不是仅仅最高管理层对它忧心忡忡。有了商业模式画布，你就有了一个很有效的工具让整个企业的人对商业模式都很清楚。新的商业模式创意可能会从组织内部任何不起眼的地方涌现。

主动地响应市场的演变也越来越重要。可以考虑管理“一组”商业模式。我们生活在一个商业模式的时代，曾经成功的商业模式转眼就会变成明日黄花。和传统的产品生命周期管理一样，我们也需要开始思考用适合未来市场增长的商业模式来替代当前仍然盈利的商业模式。

当戴尔公司推行“见单生产”和在线直销模式的时候，它颠覆了个人电脑行业。经过数年的发展，戴尔取得了极大的成功，成为了行业的领导者。但是这家公司没有能够重新思考它们曾经具有颠覆性的商业模式。由于行业的格局已经发生了改变，戴尔的一只脚已经陷入同质化竞争泥潭，未能抓住当前行业的增长点和利润空间。

在成熟企业中运作的注意事项

·商业模式管理机制　考虑建立一个“商业模式管理机制”并成立一个小组来帮助其在企业内部更好地管理各种商业模式。这个小组的角色可以包括协调各种商业模式、与相关利益人互动、发起创新或重新设计的项目，以及跟踪组织的整体商业模式演进过程。这个小组还必须管理整个组织的“总体”商业模式。这个总体模式是组织中每一个商业模式项目的起点。这个总体商业模式还能够帮助诸如运营、制造和销售等不同的职能部门对准组织的总体目标。

·管理协同和冲突　商业模式管理小组的一个主要责任就是处理好组

织中的各种商业模式，探索协同的可能，同时避免或者管理冲突。用画布来描述组织中的每种商业模式能够更好地揭示全局并获得更好的协同。

·商业模式组合　成功的成熟企业必须主动地管理它的商业模式“组合”。在音乐、报纸和汽车行业有很多曾经成功的公司因为没有能够主动地审视它们的商业模式而陷入危机。要避免这样的命运，一个有效的手段就是建立起一个商业模式组织，用当前挣钱的业务补贴面向未来的商业模式实验。

·空杯心态　保持初学者的空杯心态能帮助我们避免成为自己成功的受害者。我们所有人都需要不断地扫描外部环境，持续地评估我们自己的商业模式。定期地重新审视你的模式。一个成功商业模式的生命周期往往比你想得要短。

还有哪些建议？

建模可能是本书中最重要的内容和工具了。

我之所以这么说，主要是基于成熟组织在创新其自身的商业模式时所面临的压力和阻力。因此，建模是一个很有力的策略，以获取程序上所需的认可。

Terje Sand，挪威

通常当一个组织想改进它的商业模式的时候，往往是认识到了差距。直观地展现你当前的商业模式能够展示出符合逻辑的具体差距，并且把它变成具体的行动项目。

Ravila White，美国

在成熟企业中，往往有大量实际的“产品创意”，但从来得不到足够的重视。因为它们不能马上融入当时占主导地位的商业模式。

GertSteens，荷兰

不要对最初的创意或者执行过于执着。建立一个反馈机制，并观察早期的预警信号，敢于直接地挑战你最初的想法，而且有能力、有意愿在需要的时候彻底地改变原来的商业模式。

Erwin Fielt，澳大利亚

免费的商业模式与保险业务的模式恰恰相反——非常深刻的见解！这让我想要颠覆其他的商业模式！

Victor Lombardi，美国

商业模式是一家（真实或者虚拟的）公司的“核心内容”或者“故事精华”。一项商业计划是“行动指南”或者“故事全貌”。

Fernando Saenz-Marrero，西班牙

当我与一家非营利组织合作的时候，我告诉他们的第一件事就是：他们实际上必须有一个“商业模式”来创造或者获取价值，不管这些价值是来自捐赠，还是订阅等其他形式。

Kim Korn，美国

以终为始，客户视角。

Karl Burrow，日本

绘制商业模式画布是一回事，创造商业模式又是另一回事。前者帮助后

者完成了一次突破性的创新。我们同样可以用其他行业中使用的工具来帮助我们实现突破性的创新，比如设计行业。

Ellen Di Resta，美国

Aravind公司用免费的商业模式让印度的穷人获得了免费的眼科手术。商业模式创新确实能够改变世界。

Anders Sundelin，瑞典

我发现尽管大多数管理者都理解战略的理念，但他们很少有时间在他们所处的组织层级应用这些理念。

然而，对商业模式的讨论将高高在上的理念与日常的工作决策联系了起来。这是一个很高的中间平台。

Bill Welter，美国

我从20世纪90年代末就开始在用户体验类项目中使用角色、场景、视觉化思考和移情图等工具。最近几年，我看到这些工具已经在战略和商业层面大展拳脚。

Eirik V Johnsen，挪威

如果解决人类当前的问题需要重新思考价值如何创造和为谁创造，那么商业模式创新就是组织、沟通和贯彻这些新思维的最佳工具。

Nabil Harfoush，加拿大

我很有兴趣听取别人是如何利用画布将技术创意融合到他们的商业模式中去的。我们曾经探索将商业模式作为一个单独的层面来考虑（放在财务层面之上或者之下），但现在了解了它的九个关键领域后，我们将它

作为一个整体来考虑。基于此，我们回过头重新制定了一个整体的技术规划。

Rob Manson，澳大利亚

你的商业模式不是指你的生意。

它是一种研究方法，帮助你理解下一步做什么。验证和迭代是关键。

Matthew Milan，加拿大

多边平台在商业模式层面还是相对容易一些的，难的是执行：吸引“被补贴的用户”，给平台两边定价，纵向或横向融合，以及如何随着两边市场的扩大而更新商业模式。

HampusJakobsson，瑞典

商业模式创新融合了创造力和井井有条——世界上最好的两样东西。

Ziv Baida，荷兰

我有很多客户对他们的商业模式都没有全局观，而且倾向于专心处理当前的问题。商业模式画布提供了一个框架，帮助人们搞清楚为什么、谁、什么事、什么时间、什么地点和该怎么做。

Patrick van Abbema，加拿大

我非常喜欢用这些工具来设计各种业务和处理组织中的关键问题。

Michael Anton Dila，加拿大

值得研究的商业模式数以千计，对它们感兴趣的人们更是成千上万。

Steven Devijver，比利时

在商业模式创新过程中，简洁对于向非专业人士解释商业模式类型并且激发他们的参与感特别重要。

GertjanVerstoep，荷兰

我们和商业模式不好或者不合适的公司合作得太久了，也太难了。

Lytton He，中国

“商业模式”这个词已经被滥用了，经常只是对一笔生意片面的理解（大多数只是从财务/收入角度）。

Livia Labate，美国

商业模式创新是用得最少和最强大的创造可持续的利润增长、经济发展和全新“市场”与“行业”的方法之一。

Deborah Mills-Scofield，美国

展望



展望

我们希望我们已经向你展示了梦想家、颠覆者和挑战者如何抓住商业模式的关键。我们希望我们已经给你提供了设计创新的、有竞争力的新商业模式所需要的语言、工具、技巧和动态的方法，但这些只是管中窥豹。所以最后我们将要简要地讨论五个课题，每一个都值得单独出一本书。

第一个课题考察超越经济利益的商业模式：商业模式画布如何在公共服务和非营利组织中推动商业模式创新。第二个课题探讨计算机辅助的商业模式设计相对于笔头设计的优势，允许我们更复杂地操纵商业模式元素。第三个课题讨论商业模式和商业计划之间的关系。第四个课题则指出在初创组织或者成熟组织中执行商业模式的时候会出现的问题。第五个课题考察如何更好地协同商业模式和IT。

超越经济利益的商业模式

商业模式画布的应用不仅仅限于以盈利为目的的企业。你同样也能轻易地将其中的方法应用到非营利组织、慈善机构、公共服务实体和以盈利为目的的社会投资机构。

每个组织都有一个商业模式，即便它并没有“商业”属性。为了生存，每个能创造和传递价值的组织都必须获得足够的收入来支付它的开销。因此，它必须有一个商业模式。区别仅仅在于它的工作焦点：以盈利为目的的生意的目标是收益最大化，而我们接下来要讨论的非营利组织则聚焦于环境、社会事业和公共服务事务，有着强烈的非经济性的使命。我们听从了企业家蒂姆·克拉克（Tim Clark）的建议，认为把它称为“企业模式”（enterprise model）更适合这类组织。

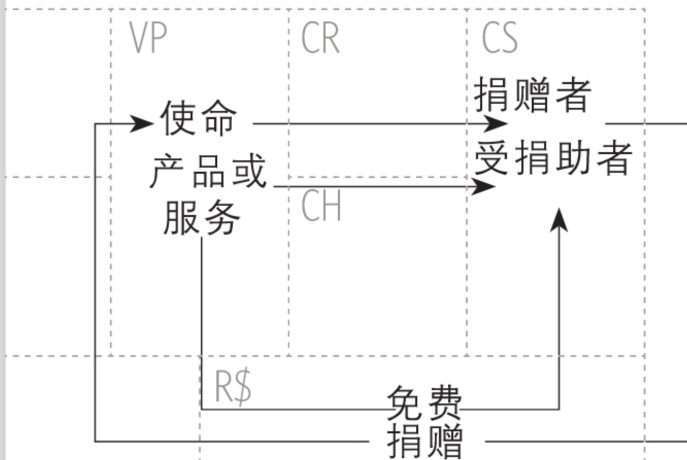
我们认为超越经济利益的商业模式（或者企业模式）可以分为两种类型：第三方资助的企业模式（比如公益组织、慈善组织、政府组织）；有强烈的环境和社会使命的所谓的三重损益商业模式［“三重损益”（triple bottom line），指的是计算环境、社会和财务成本］。这两种类型的区分主要看收入的来源，但是一个直接的结果是它们会有两种截然不同的商业模式类型和驱动因素。很多组织正在尝试融合这两种模式，以兼取两者的优势。

第三方资助的模式

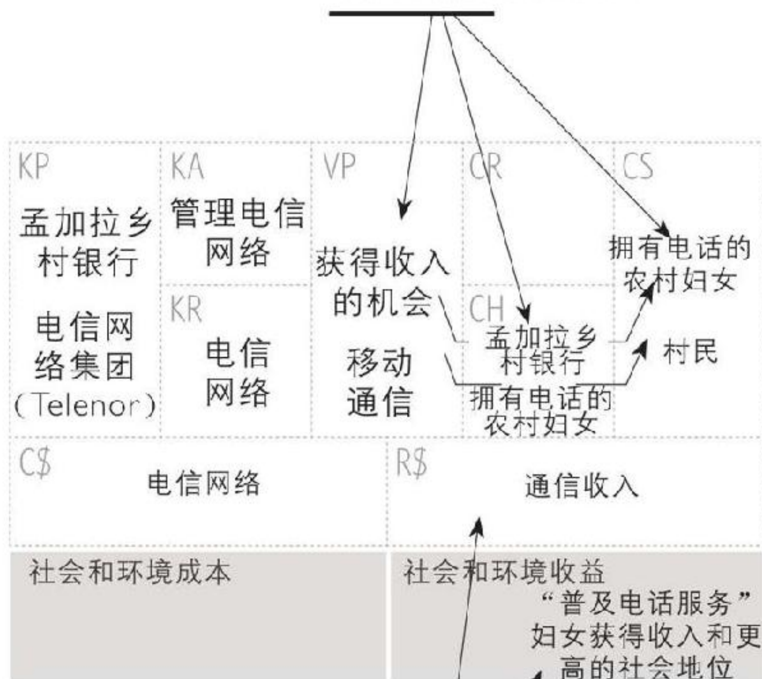
在这种类型的企业模式中，产品或服务的接受者不是买单的人。一个在为产品和服务买单的第三方，可以是一个捐助者，也可以是一个公共服务机构。第三方出资让这个组织来完成一项使命，可以是社会性质的、与环境相关的或者是公共服务性质的使命。例如，政府（或者间接地由纳税人）拨款让学校来履行教育服务。同样，英国的大型非营利组织乐施会（Oxfam）的捐赠者通过资助乐施会的活动来消除贫困和社会中的不公平。第三方很少会期望获得直接的经济回报。而广告商则不同，他们虽然也是受第三方的资助，但能给第三方带来经济利益。

第三方企业模式的一项风险是价值创造的动机可能会错位。第三方资助者成了主要的“客户”，也就是说，被服务对象的感知不再那么受到关注。因为企业的生存非常依赖资助，所以企业为捐赠者创造价值的动机可能会大过为受捐助者创造价值的动机。

这并不是说第三方资助的企业模式就不好，用户出资的商业模式就好。传统的买卖产品和服务的方式并不总是行得通，教育、医疗和公共服务事业就是很典型的例子。对于第三方资助的企业模式引发的问题和相应的动机错位的风险，是不能简单进行回答的。我们必须探索出行得通的模式，然后努力设计出最优的方案。


VP
CR
CS
捐赠者
使命
受捐助者
产品或
服务
CH
R$
免费
捐赠

孟加拉的村民由于过于贫穷而负担不起电话。所以格莱珉电话公司与小额信贷机构孟加拉乡村银行合作，为当地的农村妇女提供小额贷款，用以购买手机。这些妇女在村子里有偿提供通话服务，偿还贷款，赚取收入，同时也因此提升了社会地位。



格莱珉电话公司在当地将电话服务几乎普及到每个角落，同时赚取利润。它同样因为给“乡村电话妇女”提供了收入机会和提升了她们的社会地位而产生了巨大的社会影响。

解决我们这个时代的大问题需要勇敢的新商业模式

三重损益商业模式（Triple Bottom Line Business Models）

之前我们分享了纽约的银行家伊卡柏·卡迪尔建立格莱珉电话公司的故事。他的目标是在他的祖国孟加拉的边远地区普及通信服务。他以一种盈利的商业模式达到他的目的，同时还对孟加拉的边远地区产生了深远、积极的影响。格莱珉电话公司最终为边远地区的20万农村妇女提供了挣得收入的机会，提升了她们的社会地位，将6万个村庄通过移动电话网络连接起来，服务了1亿人，还获得了盈利，成为孟加拉政府最大的纳税企业。

要考虑三重损益商业模式，我们可以在商业模式画布上增加两个模块来阐述以下两个方面的结果：①商业模式的社会和环境成本（比如负面的影响）；②该商业模式的社会和环境利益（比如积极的影响）。正如增加利润要靠扩大收入和降低成本，同样，三重损益商业模式也要寻求在降低负面的社会和环境影响的同时扩大积极影响。

计算机辅助的商业模式设计

改进流程

迈克是一家大型金融集团的高级商业分析师。他正在主持一个面向24位高管的为期两天的研讨会。结束了第一天的研讨，他开始进行整理和总结。他收集了参与者在巨大的商业模式画布上随手素描的商业模式模型和创意，匆匆忙忙地走进他的办公室。

在那里，迈克和他的团队将这些创意输入到一个协作式的计算机辅助商业模式设计程序，进一步开发这些模型。其他在海外的商业分析师

在程序中输入资源和活动的成本估算，以及对潜在收入的计算。这个软件随之分解出了四个不同的财务场景，各自有不同的商业模式数据和模型示意图，并打印成大幅海报。第二天早晨，迈克将这些结果呈现给这些高管。他们接着就开始第二天的研讨，讨论每种模型的潜在风险和收益。

这个故事当然还没有成为现实，但是技术的发展是非常快的。巨幅打印的商业模式画布和一大盒便利贴将永远是激发创意和产生创新的商业模式创意的利器。然而，我们还是通过计算机、互联网和iPad对这种基于纸面的方法进行了延伸。将一个商业模式模型转化成电子数据表格是非常耗时的，而且模型上的任何改变通常都需要对电子数据表格进行手工修改。因此，我们开发了商业模式工具包（business model toolbox），这是一个基于互联网和iPad的平台，结合了随手素描的速度和电子数据表格的智能化。

初出茅庐：一个模型

商业模式工具包让商业模式的创造、存储、调整、跟踪和沟通变得更加容易。这个工具包还支持跨地区团队的协作。我们设计这个软件的目的是为了让商业模式设计能享受到像飞机制造和软件开发那样的计算机支持。发明新的商业模式固然需要人类的创造力，但是计算机辅助系统能够帮助我们更加精密和复杂地操控商业模式。

免费尝试我们的计算机辅助商业模式编辑器模型，请登录www.businessmodeltoolbox.com。

CAD影响着过去、现在和未来

建筑设计领域的实例能够帮助我们理解计算机辅助设计的强大能

力。在20世纪80年代，被称为计算机辅助设计（computer-aided design, CAD）系统的软件的成本逐渐降低，并且被一些建筑设计公司所采用。CAD让设计师能够更容易和便宜地创作三维模型和样图。设计的速度更快，更易整合和协作，模拟和规划也更加完善。CAD的出现还省去了很多人工活动，比如不断重复地绘画和设计图稿的分享。同时它还带来了一些全新的机会，比如快速地虚拟三维探索和建模。如今，纸面的设计图稿和CAD在设计界相辅相成，每种方法都保持着各自的优劣势。

在商业模式王国中，计算机辅助系统也能让很多任务更加简单和迅速，当然也能创造出想象不到的机会。至少，CAD系统可以帮助实现商业模式的可视化、存储、控制、跟踪、注释和沟通，就像商业模式工具包一样。

更加复杂的功能可能包括控制各个层次和版本的商业模式，动态地移动商业模式中的各个元素，实时地评估这些改变带来的影响。这些系统还可以方便对商业模式的评论，提供一个商业模式类型库和各种现成的模块，模拟商业模式，甚至与其他的企业管理系统相整合（比如ERP或者业务流程管理系统）。

像商业模式工具包这类的计算机辅助商业模式设计系统会逐步地随着用户界面的改善而向前演进。在墙壁大小的触摸屏上控制商业模式将让计算机辅助设计更加接近直觉化的纸面设计方法，同时提高易用性。

	基于纸面的	计算机辅助的
优势	• 基于纸面或者海报的商业模式画布能够在任何地点被创造和使用 • 基于纸面或者海报的商业模式画布几乎没有什么技术门槛：没有必要去学一个专门的计算机程序 • 非常直觉化和便于小组互动 • 巨幅张贴起来很能激发创造力和思路	便于创作、存储、控制和跟踪商业模式 • 可以远程协作 • 快速、全面的财务模拟和其他模拟 • 提供商业模式设计指导（评论系统、商业模式数据库、创意类型、控制机制）
应用	• 用来绘制、理解和解释商业模式的随手素描 • 开发商业模式创意的集体头脑风暴 • 集体完成商业模式评估	• 远程团队集体完成商业模式设计 • 对商业模式复杂的控制（商业模式导航、商业模式层次、合并商业模式） • 深度、全面地分析

商业模式和商业计划

商业计划的目的是在组织内外描述和沟通一个营利性或非营利性的项目，以及该项目将如何实施。商业计划背后的动机可能是“推销”一个项目，可以是面向潜在投资者或者组织内的利益相关人。一个商业计划也可以作为一个执行指导书。

事实上，你在设计和思考商业模式中所做的工作恰恰是撰写扎实的商业计划的基础。我们建议在商业计划中采用六段式结构：团队、商业模式、财务分析、外部环境、实施路线图以及风险分析。

团队

在一个商业计划中，风险投资人最为看重的一个元素就是管理团队。这个团队是否有经验、知识和足够协调来完成它所宣称的目标？团队的成员是否有成功的过往经历？请着重说明为什么你的团队是能成功打造和执行你提出的商业模式的最合适的团队。

商业模式

这一段要展示该商业模式的迷人之处。通过商业模式画布来给读者呈现最直接的商业模式画像。最好用图画来阐述画布中的各个元素。然后，描述价值主张，展示客户需求的证据，并解释你将如何抓住市场。

用故事来说明这一切。通过强调你的目标客户的诱惑力来抓住读者的眼球。最后，描述打造和执行该商业模式所需的核心资源和业务。

财务分析

这是商业计划中一贯很重要的部分，非常受人关注。你可以根据你画布中的模块来做预算，并且估算能获得多少客户。你还可以在本段中包括其他元素，比如盈亏分析、销售场景和运营成本。商业模式画布也能够辅助估算资本支出和其他实施成本。总体成本、收入和现金流预测决定了你的融资需求。

外部环境

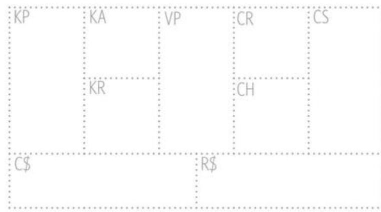
这一段描写了你的商业模式在外部环境中的定位。前面提到的四项外部影响力（见此处）是这部分描述的基础。请总结你的商业模式的竞争优势。

实施路线图

这一段向读者展示实施你的商业模式所需的成功要素，以及你将如何来实施。请概括总结其中涉及的所有项目，并提供总体里程碑。用一个项目路线图来列出实施日历，并包含项目进度甘特图（Gantt chart）。涉及的所有项目都可以直接在商业模式画布中找到。

风险分析

作为总结，请描述各种限制因素和障碍，以及关键的成功因素。这些都可以通过对你的商业模式的SWOT分析得到（见此处）。



财务数据表格

环境分析

实施路线图

SWOT 和不确定性分析

商业计划

执行摘要
团队
- 管理团队简介
- 为什么我们是胜利的团队

商业模式
- 愿景、使命和价值
- 我们的商业模式将如何运作
- 价值主张
- 目标市场
- 营销计划
- 核心资源和业务

财务分析
- 盈亏分析
- 销售场景和预测
- 资本支出
- 运营成本
- 融资需求

外部环境
- 总体经济环境
- 市场分析和关键趋势
- 竞争对手分析
- 我们商业模式的竞争优势

实施路线图
- 所有子项目
- 里程碑
- 路线图

风险分析
- 限制因素和障碍
- 关键成功因素
- 具体风险和应对措施

总结
附录

在组织中执行商业模式

我们已经阐述了商业模式创新的基础，解释了不同的商业模式类型之间的动态关系，还给出了发明和设计商业模式的方法。当然，关于商业模式的执行，还有太多的内容值得探讨，而且这也是商业模式成功的关键。

之前我们已经讨论过了如何管理多种商业模式（见此处）。现在，让我们转向执行的另一方面：将你的商业模式变成一家可持续发展的企业，或者在一个成熟的组织中实施你的商业模式。我们将商业模式画布和杰伊·加尔布雷斯（Jay Galbraith）的星型模型（star model）结合在了一起，便于你在执行商业模式的时候考虑到组织设计的方方面面。

加尔布雷斯指出了组织中必须相互协同的五个领域：战略、架构、流程、激励和人员。我们将商业模式放在这个星型的中央，好像一个“引力中心”牢牢抓住这五个领域。

战略

战略驱动商业模式。你希望在新的市场中增长20%吗？那么，这就必须反映到你的商业模式中去，包括新的客户群体、渠道通路或者关键业务。

架构

一个商业模式的特征决定了哪种组织架构最适合执行它。你的商业模式是需要高度集中的组织架构还是分散的组织架构呢？如果你将在一个成熟组织中实施一个商业模式，新模式的运营是应该融合到原有组织架构中去，还是剥离为一个单独的实体呢？（见此处）

流程

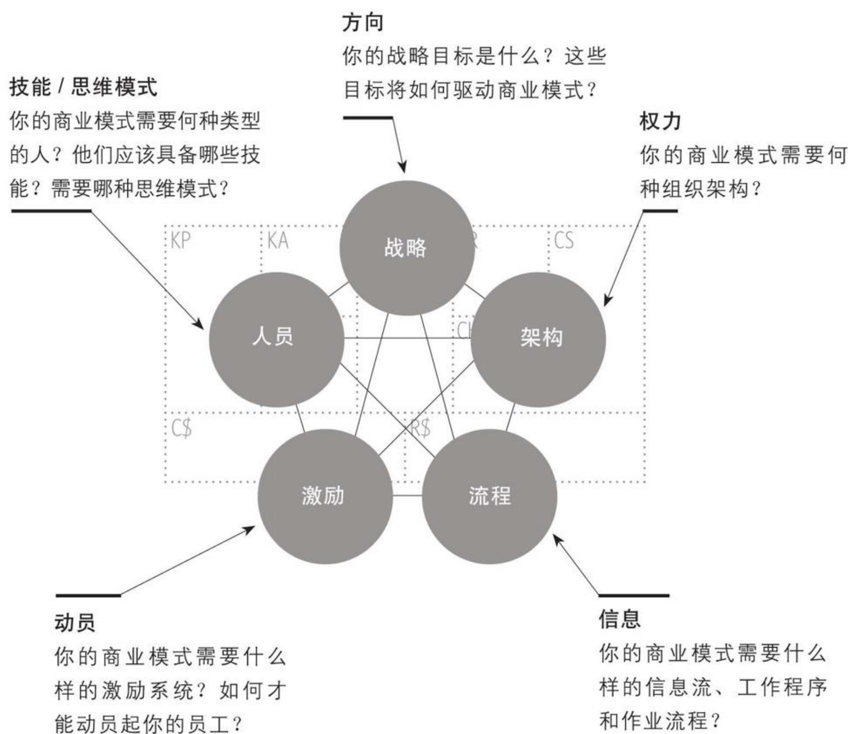
每个商业模式都要求不同的流程。一个低成本商业模式的运营应该是精细化和高度自动化的。如果一个商业模式销售的是高价值机器，那么它的质量流程必须尤其严格。

激励

不同的商业模式需要不同的激励系统。一个激励系统必须使用合适的激励政策来激发员工去做正确的事。你的商业模式需要一个直销团队去获取新客户吗？那么，你的激励系统必须是高绩效导向的。你的商业模式非常依赖客户满意度吗？那么，你的激励系统必须反映你在这方面的承诺。

人员

特定的商业模式需要有特定思维模式的人。例如，有些商业模式就特别需要创业机制来推动产品和服务上市。这样的商业模式必须给员工足够的发挥空间。这就意味着要招聘主动但值得信赖的创想家。



IT与业务的协同

信息系统与业务目标相一致是一家企业成功的基础。首席执行官问他们的首席信息官（CIO），我们有正确的IT系统吗？我们如何知道它是对的？我们如何才能让信息技术系统最优地匹配我们的业务？

信息技术研究顾问公司Gartner在标题为《获得正确的IT系统：通过商业模式》（*Getting the Right IT: Using Business Models*）的一份报告中强调了这一问题。Gartner公司认为商业模式画布是一个有力的工具，可以帮助CIO快速地领悟业务是如何运转的，而不必拘泥于运营细节。

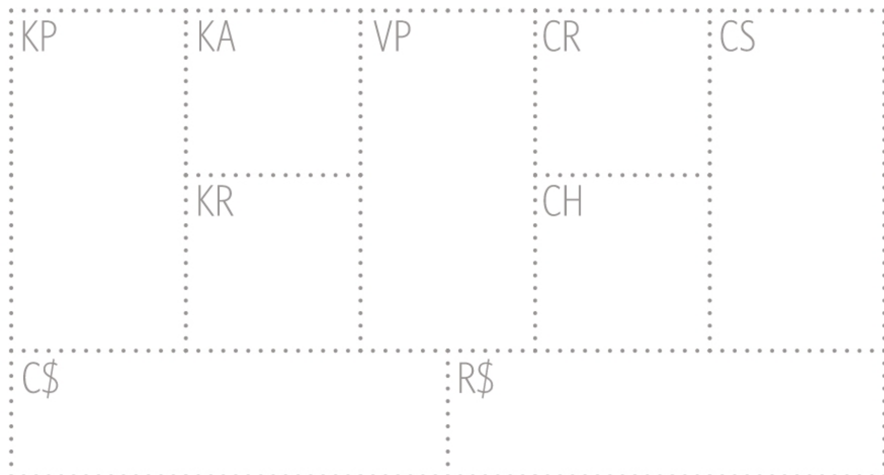
Gartner建议CIO使用商业模式画布来将IT对准关键业务流程。这能帮助他们在不用深入研究策略性问题的情况下瞄准业务，做好IT决策。

我们发现商业模式画布是企业架构设计的密切伙伴。很多不同的企业架构概念都从以下三个方面来描述一家企业：商业方面、应用方面和技术方面。我们建议用画布来指导商业方面的设计，然后在应用和技术方面匹配商业设计。

在应用方面，你要描述出你的商业模式的方方面面所需的一揽子应用组合（比如推荐系统、供应链管理应用等）。你还要描述出该商业模式的所有信息需求（比如客户画像、仓储管理等）。在技术方面，你需要描述出驱动你的商业模式的基础技术设施（比如服务器机房、数据存储系统等）。

Weill和Vitale提出了另一个有趣的方法来探索IT的协同。他们将各种IT基础服务按类型与各种商业模式相匹配。Weill和Vitale提出将商业模式分别匹配应用基础、沟通管理、数据管理、信息技术管理、安全、IT架构、渠道管理、IT研发，以及IT培训和教育。

在下图，我们把以上这些要素整理成一张表，方便你在IT和业务的协同方面审视一些根本问题。



战略
商业模式
运营模式

商业方面
应用方面
技术方面

IT如何才能支撑我的商业模式所需的业务流程和工作程序？

为了改进我的商业模式，我需要采集、存储、分享和管理哪些信息？

我的IT应用组合如何能撬动我的商业模式的独特活力？

在IT架构、标准和接口方面的选择将如何制约或推动我的商业模式？

对于我的商业模式的成功，哪些是必须和关键的技术设施？（比如服务器机房、通信设备等）

安全措施在我的商业模式的哪个部分扮演着重要的角色？它如何影响我的IT系统？

为了撬动我的商业模式，我需要在IT培训和教育上面投资吗？

在IT研发上的投资能在未来改善我的商业模式吗？

编后语



本书从何而来

背景

2004年，亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）在瑞士洛桑高等商学院（HEC Lausanne）的伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）教授的指导下完成了商业模式创新方向的博士论文。时光飞逝。2006年，论文中提出的方法开始被广泛应用到世界各地，包括3M、爱立信、德勤和挪威电信公司这些著名的企业。亚历山大的商业模式博客起到了主要的作用。在荷兰的一次研讨会中，帕特里克·范德皮尔（Patrick van der Pijl）问："为什么没有一本书来介绍这种方法？"亚历山大和伊夫于是承担起这项任务。但如何才能从每年无数的战略和管理书籍中脱颖而出呢？

模式创新

亚历山大和伊夫相信，除非采用一种创新的商业模式来写，否则这样一本关于商业模式创新的书绝不会令人信服。他们不顾出版商的反对，建立了一个在线互动平台（Hub），从开始写作的第一天就通过互联网分享他们的书稿。任何人只要有兴趣就可以付费加入这个平台（一开始是24美元，后来为了限制平台的人数逐步上升到243美元）。作为写作过程中的一项创新，平台的收入和其他创新的收益来源为本书的制作筹得了早期资金。为了给读者创造更多的价值，本书还打破了战略和管理类图书的传统格式：得益于大家的共同创作，它非常直观，而且辅以各种练习和研讨建议。

关键读者远见卓识和颠覆未来的……

企业家/咨询师/高级管理者



创作地点……

文字：瑞士洛桑

设计：英国伦敦

编辑：美国波特兰

摄影：加拿大多伦多

制作：荷兰阿姆斯特丹

活动：阿姆斯特丹和多伦多

过程

为了启动这个项目，由亚历山大、伊夫和帕特里克组成的核心团队召开了很多次会议，绘制出了本书的商业模式。在线互动平台的启动使得全球的商业模式创新的实践者能够共同创作这样一本书。The Movement公司的创意总监阿兰·史密斯（Alan Smith）听说这个项目后，抛下他的公司投入到我们的团队中来。最终，在线互动平台中的一位成员蒂姆·克拉克（Tim Clark）在知道我们需要一名编辑后也加入到我们的核心团

队。JAM公司的加入使得我们有了一个完整的团队。这是一家利用视觉化思考来解决商业问题的公司。我们启动了一个互动循环流程来向在线互动平台输入“大块”新鲜内容，以获取丰富的反馈和贡献。本书的写作过程变得完全透明。内容、设计、插图和框架被不断地分享到在线互动平台上，并接受来自全球的平台成员的充分评论。核心团队对每一个评论都一一回复，并且将这些反馈吸纳到书中的文字和设计中去。我们在荷兰的阿姆斯特丹为本书组织了一次“虚拟发布会”，在线互动平台的成员在活动中面对面地交流并且分享他们在商业模式创新方面的经验。和JAM公司一起绘制互动式的商业模式成了活动当天的核心工作。我们印刷了200本（清样）书稿，并且由Fisheye Media公司制作了一个关于写作过程的视频片段。经过更多次的迭代，我们终于出版了本书的第1版印刷本。

用到的工具

战略：

·环境扫描（environmental scanning）

·商业模式画布（business model canvas）

·客户移情图（customer empathy map）

内容和研究：

·客户洞察（customer insights）

·案例研究（case studies）

开放流程：

·在线互动平台（online platform）

·共同创造（co-creation）

·开放式创作（access to unfinished work）

·评论和反馈（commenting & feedback）

设计：

·开放设计流程（open design process）

·情绪板（moodboards）

·纸模型（paper mockups）

·视觉化（visualization）

·插图（illustration）

·摄影（photography）

数字

9

年的研究和实践

470

位合著者

19

个知识模块

8

种书稿模型

200

份内容混乱的试验印刷本

77

场论坛讨论

287

通Skype电话

1 360

条评论

45

个国家

137 757

次（出版前的）在线浏览

13.18

GB的内容

28 456

张使用过的便利贴

4 000

多个小时的工作

521

张照片

参考文献

Boland, Richard Jr., and Collopy, Fred. *Managing as Designing.* Stanford: Stanford Business Books. 2004.

Buxton, Bill. *Sketching User Experience, Getting the Design Right and the Right Design.* New York: Elsevier. 2007.

Denning, Stephen. *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative.*

San Francisco: Jossey-Bass. 2005.

Galbraith, Jay R. *Designing Complex Organizations.* Reading: Addison Wesley. 1973.

Goodwin, Kim. *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services.* New York: John Wiley & sons, Inc. 2009.

Harrison, Sam. *Ideaspotting: How to Find Your Next Great Idea.* Cincinnati: How Books. 2006.

Heath, Chip, and Heath, Dan. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die.* New York: Random House. 2007.

Hunter, Richard, and McDonald, Mark, "Getting the right IT: Using Business Models." *Gartner EXP CIO Signature report,* October 2007.

Kelley, Tom, et. al. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from*

IDEO, America's Leading Design Firm. New York: Broadway Business. 2001.

Kelley, Tom. *The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity.* New York: Profile Business. 2008.

Kim, W. Chan, and Mauborgne, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.* Boston: Harvard Business School Press. 2005.

Markides, Constantinos C. *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules.* san Francisco: Jossey-Bass. 2008.

Medina, John. *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School.* Seattle: Pear Press. 2009.

Moggridge, Bill. *Designing interactions.* Cambridge: MIT Press. 2007.

O'Reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. “The Ambidextrous Organization.” *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004) : 74-81.

Pillkahn, Ulf. *Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development.* New York: John Wiley & Sons, Inc. 2008.

Pink, Daniel H. *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future.* New York: Riverhead Trade. 2006.

Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing*

Industries and Competitors. New York: Free Press. 1980.

Roam, Dan. *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures.* New York: Portfolio Hardcover. 2008.

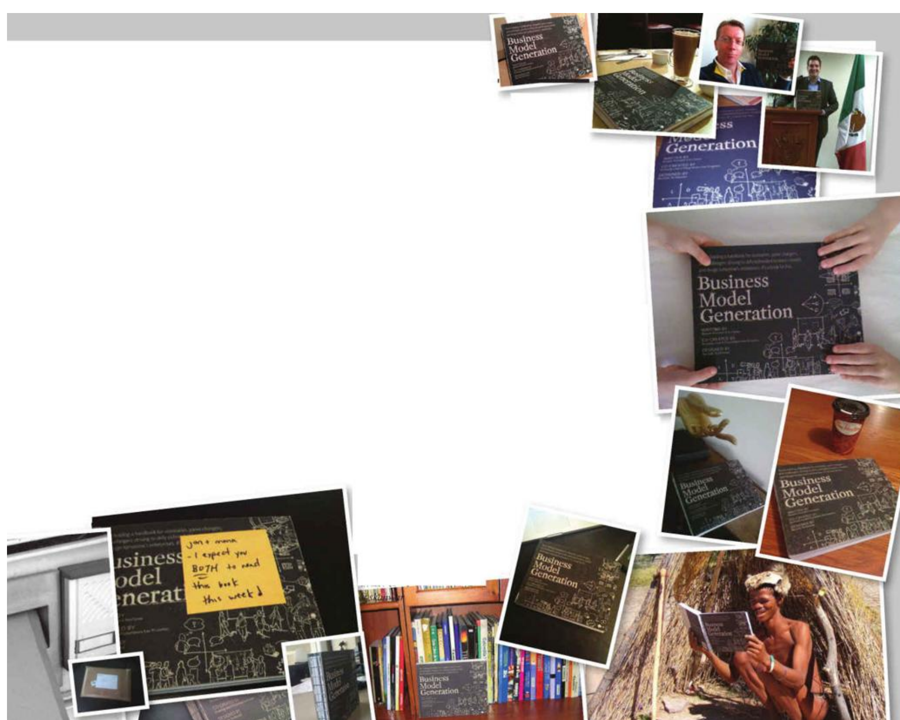
schrage, Michael. *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate.* Boston: Harvard Business School Press. 1999.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World.* New York: Currency Doubleday. 1996.

Weill, Peter, and Vitale, Michael. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models.* Boston: Harvard Business school Press. 2001.

市场反响

本书的市场反响尤其让人欢欣鼓舞。在没有任何营销预算也没有任何传统出版商支持的情况下，首次印刷的5000本在两个月内一售而空。关于本书的消息完全通过口口相传、博客、网站、Email和Twitter。最令人欣慰的是，读者和在线互动平台的成员在世界各个角落自发地组织起各种研讨会，讨论本书中的内容。



来自Twitter上的留言#BMGEN

@business—design有效利用《商业模式新生代》的三个步骤：①买书；②活学活用；③见证奇迹☺http://bit.ly/OzZhO

@Acluytens

好兴奋！终于收到《商业模式新生代》了！周末要全部用来读书了，对不起了，亲爱的！☺#bmgen

@tkeppins

这个星期天的早晨，房间依然安静。一边静静地享受一杯卡布奇诺咖啡，一边品读《商业模式新生代》。

@hvandendergh

我现在是左右为难：是应该报个班学习呢，还是跟着@business_design

享受《商业模式新生代》的乐趣……

@vshamanov

刚刚通过@business_design拿到一本《商业模式新生代》，@thinksmith的设计比我想象的还要漂亮#bmgen

@remarkk

今晚到#ftjco上访问了@ryantaylor并借了他的《商业模式新生代》。惊喜连连的一整夜！

@bgilham

我情不自禁地要在我的那本《商业模式新生代》上从头到尾写下心得体会，但是它太漂亮了，实在不忍心破坏它的美感。看来我需要买两本《商业模式新生代〉了。#bmgen to

@skanwar

刚刚收到我的《商业模式新生代》，看上去既漂亮又实用。祝贺！

@fancoisnel

@business_design我被我从《商业模式新生代》中学到的内容征服了！感激之情溢于言表！

@will_lam

正在读《商业模式新生代》……这可能是我读过的设计最精巧、最具创新性的书了！

@jhemlig

我爱死这本书了！感谢@business_design#bmgen

@evelynso



是只有我这么幸运，还是多伦多的每个人都拿到了一本《商业模式新生代》？#bmgen

@will_iam

刚刚拿到了一本《商业模式新生代》……太好了！写作创新的新时代。

@Neerumarya

刚刚收到《商业模式新生代》。想要跳出框架思考的创业者必须要有这样一本书。

@Peter_Engel

《商业模式新生代》确实是一本极有魅力的书。现在拿着它在手里感觉就像一个收到圣诞礼物的孩子。#bmgen

@mrchrisadams

我的《商业模式新生代》已经收到了！这是有史以来最酷的一本商业图书！WOW！#bmgen

@snuikas

《商业模式新生代》这本书将使当前比较肤浅的商业模式讨论到达新的深度。#bmgenhttp://pic.gd/6671ef

@provice

在伦敦一边独自享用晚餐一边读《商业模式新生代》。这本书设计得如此精巧，一旦拿起它，就放不下来。

@roryoconnor

很兴奋能够参与《商业模式新生代》的制作。现在终于出版了！

@pvanabbema

激动得像一个孩子。刚刚收到了我的《商业模式新生代》http://tinyurl.com/1847fj这本书设计得超棒。

@santiago_rdm

正在读亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄的《商业模式新生代》，它将会是一本很难被超越的管理学图书。

@joostC

你的宏大实验刚刚到达日本。首次印刷的《商业模式新生代》。令人兴奋的实操手册。

@CoCreatr

@business_design和伊夫·皮尼厄创作的《商业模式新生代》到了！有幸成为本书极小的一分子，真的是太棒了。

@jaygoldman

@thinksmith@business_design@patrickpijl伙伴们，我很开心！太疯狂了。多么美妙的结果。

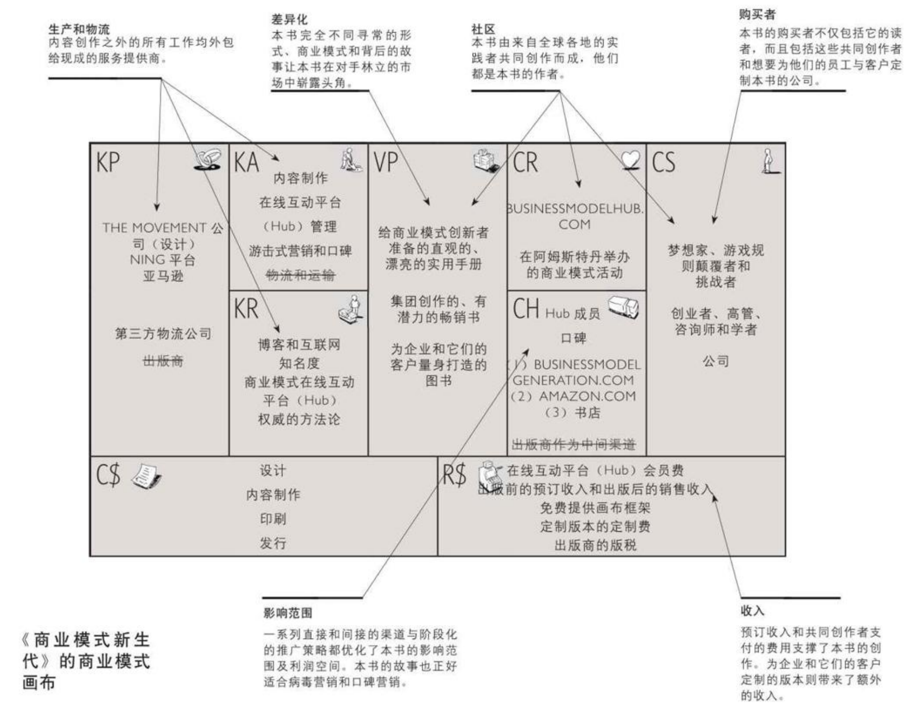
@dulk

几天前我亲手拿到《商业模式新生代》，非常棒！干得漂亮，@business_design, @thinksmith和所有人！

@evangineer

能和超过40位拥有商业模式基因的同仁一起在多伦多跌宕思维，那真的是绝妙的经历。#bmgento——这个城市正在发生巨变！

@davidfeldt



《商业模式新生代》的商业模式画布

Ellen Di Resta

Michael Anton Dila

Remko Vochteloo

Victor Lombardi

Jeremy Hayes

Alf Rehn

Jeff De Cagna

Andrea Mason

Jan Ondrus

Simon Evenblij

Chris Walters

Caspar van Rijnbach

benmlih

Rodrigo Miranda

Saul Kaplan

Lars Geisel

Simon Scott

Dimitri Lévita

Johan fflñrneblad

Craig Sadler

Praveen Singh

Livia Labate

Kristian Salvesen

Daniel Egger

Diogo Carmo

Marcel Ott

Guilhem Bertholet

Thibault Estier

Stephane Rey

Chris Peasner

Jonathan Lin

Cesar Picos

Florian

Armando Maldonado

Eduardo Míguez

Anouar Hamidouche

Francisco Perez

Nicky Smyth

Bob Dunn

Carlo Arioli

Matthew Milan

Ralf Beuker

Sander Smit

Norbert Herman

Atanas Zaprianov

Linus Malmberg

Deborah Mills-Scofield

Peter Knol

Jess McMullin

Marianela Ledezma

Ray Guyot

Martin Andres Giorgetti

Geert van Vlijmen

Rasmus Rønholt

Tim Clark

Richard Bell

Erwin Blom

Frédéric Sidler

John LM Kiggundu

Robert Elm

Ziv Baida

Andra Larin-van der Pijl

Eirik V Johnsen

Boris Fritscher

Mike Lachapelle

Albert Meige

Pablo M. Ramírez

Jean-Loup

Colin Pons

Vacherand

Guillermo Jose Aguilar

Adriel Haeni

Lukas Prochazka

Kim Korn

Abdullah Nadeem

Rory O'Connor

Hubert de Candé

Frans Wittenberg

Jonas Lindelöf

Gordon Gray

Karen Hembrough

Ronald Pilot

Yves Claude Aubert

Wim Saly

Woutergort

Fanco Ivan Santos Negrelli

Amee Shah

Lars Mårtensson

Kevin Donaldson

JD Stein

Ralf de Graaf

Lars Norrman

Sergey Trikhachev

Thomas

Alfred Herman

Bert Spangenberg

Robert van Kooten

Hans Suter

Wolf Schumacher

Bill Welter

Michele Leidi

Asim J. Ranjha

Peter Troxler

Ola Dagberg

Wouter van der Burg

Artur Schmidt

Slabber

Peter Jones

Sebastian Ullrich

Andrew Pope

Fredrik Eliasson

Bruce MacVarish

Göran Hagert

Markus Gander

Marc Castricum

Nicholas K. Niemann

Christian Labezin

Claudio D'Ipolitto

Aurel Hosennen

Adrian Zaugg

Frank Camille Lagerveld

Andres Alcalde

Alvaro Villalobos M

Bernard Racine

Pekka Matilainen

Bas van Oosterhout

Gillian Hunt

Bart Boone

Michael Moriarty

Mike

Design for Innovation

Tom Corcoran

Ari Wurmann

Antonio Robert

Wibe van der Pol

paola valeri

Michael Sommers

Nicolas Fleury

Gert Steens

Jose Sebastian Palazuelos

Lopez

jorge zavala

Harry Heijligers

Armand Dickey

Jason King

Kjartan Mjoesund

Louis Rosenfeld

Ivo Georgiev

Donald Chapin

Annie Shum

Valentin Crettaz

Dave Crowther

Chris J Davis

Frank Della Rosa

Christian Schüller

Luis Eduardo de Carvalho

Patrik Ekström

Greg Krauska

Giorgio Casoni

Stef Silvis

Peter Froberg

Lino Piani

Eric Jackson

Indrajit Datta Chaudhuri

Martin Fanghanel

Michael Sandfær

Niall Casey

John McGuire

Vivian Vendeirinho

Martèl Bakker Schut

Stefano Mastrogiacoo

Mark Hickman

Dibrov

Reinhold König

Marcel Jaeggi

John O'Connell

Javier Ibarra

Lytton He

Marije Sluis

David Edwards

Martin Kuplens-Ewart

Jay Goldman

Isckia

Nabil Harfoush

Yannick

Raoef Hussainali

ronald van den hoff

Melbert Visscher

Manfred Fischer

Joe Chao

Carlos Meca

Mario Morales

Paul Johannesson

Rob Griffitts

Marc-Antoine Garrigue

Wassili Bertoen

Bart Pieper

Bruce E. Terry

Michael N. Wilkens

Himikel-TrebeA

Jeroen de Jong

Gertjan Verstoep

Steven Devijver

Jana Thiel

Walter Brand

Stephan Ziegenhorn

Frank Meeuwsen

Colin Henderson

Danilo Tic

Marco Raaijmakers

Marc Sniukas

Khaled Algasem

Jan Pelttari

Yves Sinner

Michael Kinder

Vince Kuraitis

Teofilo Asuan Santiago IV

Ray Lai

Brainstorm Weekly

Huub Raemakers

Peter Salmon

Philippe

Khawaja M.

Jille Sol

Renninger, Wolfgang

Daniel Pandza

Robin Uchida

Pius Bienz

Ivan Torreblanca

Berry Vetjens

David Crow

Helge Hannisdal

Maria Droujkova

Leonard Belanger

Fernando Saenz-Marrero

Susan Foley

Vesela Koleva

Martijn

Eugen Rodel

Edward Giesen

Marc Faltheim

Nicolas De Santis

Antoine Perruchoud

Bernd Nurnberger

Patrick van Abbema

Terje Sand

Leandro Jesus

Karen Davis

Tim Turmelle

Anders Sundelin

Renata Phillippi

Martin Kaczynski

Frank

Bala Vaddi

Andrew Jenkins

Dariush Ghatan

Marcus Ambrosch

Jens Hoffmann

Steve Thomson

Eduardo M Morgado

Rafal Dudkowski

António Lucena de Faria

Knut Petter Nor

Ventenat Vincent

Peter Eckrich

Shridhar Lolla

Jens Larsson

David Sibbet

Mihail Krikunov

Edwin Kruis

Roberto Ortelli

Shana Ferrigan Bourcier

Jeffrey Murphy

Lonnie Sanders III

Arnold Wytenburg

David Hughes

Paul Ferguson

Frontier Service Design, LLC

Peter Noteboom

Ricardo Dorado

John Smith

Rod

Eddie

Jeffrey Huang

Terrance Moore

nse_55

Leif-Arne Bakker

Edler Herbert

Björn Kijl

Chris Finlay

Philippe Rousselot

Rob Schokker

Wouter Verwer

Jan Schmiedgen

Ugo Merkli

Jelle

Dave Gray

Rick le Roy

Ravila White

David G Luna Arellano

Joyce Hostyn

Thorwald Westmaas

Jason Theodor

Sandra Pickering

Trond M Fflòvstegaard

Jeaninne Horowitz Gassol

Lukas Feuerstein

Nathalie Magniez

Giorgio Pauletto

Martijn Pater

Gerardo Pagalday Eraña

Haider Raza

Ajay Ailawadhi

Adriana Ieraci

Daniël Giesen

Erik Dejonghe

Tom Winstanley

Heiner P. Kaufmann

Edwin Lee Ming Jin

Stephan Linnenbank

Liliana

Jose Fernando Quintana

Reinhard Prügl

Brian Moore

Gabi

Marko Seppänen

Erwin Fielt

Olivier Glassey

Francisco Conde Fernández

Valérie Chanal

Anne McCrossan

Larsen

Fred Collopy

Jana Görs

Patrick Foran

Edward Osborn

Greger Hagström

Alberto Saavedra

Remco de Kramer

Lillian Thompson

Howard Brown

Emil Ansarov

Frank Elbers

Horacio Alvaro Viana

Markus Schroll

Hylke Zeijlstra

Cheenu Srinivasan

Cyril Durand

Jamil Aslam

Oliver Buecken

John Wesner Price

Axel Friese

Gudmundur Kristjansson

Rita Shor

Jesus Villar

Espen Figenschou-Skotterud

James Clark

Jose Alfonso Lopez

Eric Schreurs

Donielle Buie

Adilson Chicória

Asanka Warusevitane

Jacob Ravn

Hampus Jakobsson

Adriaan Kik

Julián Domínguez Laperal

Marco W J Derksen

Dr. Karsten Willrodt

Patrick Feiner

Dave Cutherell Di Prisco

Darlene Goetzman

Mohan Nadarajah

Fabrice Delaye

Sunil Malhotra

Jasper Bouwsma

Ouke Arts

Alexander Troitzsch

Brett Patching

Clifford Thompson

Jorgen Dahlberg

Christoph Mühlethaler

Ernest Buise

Alfonso Mireles

Richard Zandink

Fraunhofer IAO

Tor Rolfsen Grønsund

David M. Weiss

Kim Peiter Jørgensen

Stephanie Diamond

Stefan Olsson

Anders Stølan

Edward Koops

Prasert Thawat-chokethawee

Pablo Azar

Melissa Withers

Edwin Beumer

Dax Denneboom

Mohammed Mushtaq

Gaurav Bhalla

Silvia Adelhelm

Heather McGowan

Phil Sang Yim

Noel Barry

Vishwanath Edavayyanamath

Rob Manson

Rafael Figueiredo

Jeroen Mulder

Emilio De Giacomo

Franco Gasperoni

Michael Weiss

Francisco Andrade

Arturo Herrera Sapunar

Vincent de Jong

Kees Groeneveld

Henk Bohlander

Sushil Chatterji

Tim Parsey

Georg E. A. Stampfl

Markus Kreutzer

Iwan Schneider

Michael Schuster

Ingrid Beck

Antti Äkräs

EHJ Peet

Ronald Poulton

Ralf Weidenhammer

Craig Rispin

Nella van Heuven

Ravi Sodhi

Dick Rempt

Rolf Mehnert

Luis Stabile

Enterprise Consulting

Aline Frankfort

Manuel Toscano

John Sutherland

Remo Knops

Juan Marquez

Chris Hopf

Marc Faeh

Urquhart Wood

Lise Tormod

Curtis L. Sippel

Abdul Razak Manaf

George B. Steltman

Karl Burrow

Mark McKeever

Linda Bryant

Jeroen Hinfelaar

Dan Keldsen

Damien

Roger A. Shepherd

Morten Povlsen

Lars Zahl

Elin Mørch Langlo

Xuemei Tian

Harry Verwayen

Riccardo Bonazzi

André Johansen

Colin Bush

Alexander Korbee

J Bartels

Steven Ritchey

Clark Golestani

Leslie Cohen

Amanda Smith

Benjamin De Pauw

Andre Macieira

Wiebe de Jager

Raym Crow

Mark Evans DM

Susan Schaper

作者简介

亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder），作者



奥斯特瓦德博士是商业模式创新领域的作家、演说家和导师。他和伊夫·皮尼厄博士一起开发的设计创新商业模式的实用方法已经被广泛应用到全世界各行各业的公司中，包括3M、爱立信、凯捷咨询公司（Capgemini）、德勤、挪威电信等。他曾经帮助建立并出售了一家战略咨询公司，参与建设了一个总部位于泰国、在全球范围内对抗艾滋病和疟疾的非营利组织，还在瑞士洛桑大学做过研究工作。

伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur），合著者



皮尼厄博士从1984年开始成为洛桑大学管理信息系统（management information systems）领域的教授。他还是美国亚特兰大市佐治亚州立大学（Georgia State University）和加拿大温哥华市英属哥伦比亚大学（University of British Columbia）的客座教授。他在信息系统设计、需求设计、信息技术管理、创新和电子商务领域领导了多个研究项目。

阿兰·史密斯（Alan Smith），创意总监



阿兰既是一个宏观思想家又非常热爱细节。他参与创办了名副其实的变革机构The Movement。在那里，他与富于创意的客户一起将社会知识、商业逻辑和设计思维融为一体。他们设计出的战略、创意和交互式项目看起来就像来自未来的艺术品，但总是和当今的人们紧密相连。为什么？因为他在每个项目、每一天全情投入其设计中。

蒂姆·克拉克（Tim Clark），编辑和合著者



创业领域的老师、作家和演说家。蒂姆的思考源于他创办并成功出售一家营销研究咨询公司的经历。这家公司曾经服务过亚马逊、贝塔斯曼（Bertelsmann）、通用汽车、路易威登集团（LVMH）、仁科软件公司（PeopleSoft）等。商业模式思考是他对个人和专业学习提出的“人人皆是企业家”（entrepreneurship for everyone）方法论的关键，也是在国际商业模式可移植性方面的博士研究课题的核心。《商业模式新生代》是他的第四部著作。

帕特里克·范德皮尔（Patrick van der Pijl），制作人



帕特里克·范德皮尔是国际商业模式咨询公司Business Model, Inc.的创始人。通过展望、评估和实施新的商业模式，帕特里克帮助很多组织、企业家和管理团队发现了做生意的很多新的方式。帕特里克通过深入的研讨会、培训课程和手把手的辅导帮助很多客户获得了成功。

译者简介

黄涛

具有10年全球500强企业销售工作经验，足迹遍布欧洲、印度、中国等全球主要市场。他研究开发的营销变革流程和应用软件，将业界领先的营销理念借助互联网技术贯彻到营销一线的实战中。

郁婧

经济学学士，管理学硕士，互联网旅游规划师。2009年上海工业博览会翻译。著有《论旅游的商品性》等。

审校者简介

佘杰

在全球500强企业从事销售和管理工作20余年，是最早一批走出去在海外创办企业分支机构的管理者，亲自创办并管理了数十个海外国家的营销和服务组织，成功运作了超过100个战略项目。